

**PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA BAGIAN PRODUKSI PT. SUMBER  
SAWIT SEJAHTERA DI DESA TERANTANG MANUK  
KECAMATAN PANGKALAN KURAS  
KABUPATEN PELALAWAN**

**SKRIPSI**



**OLEH :**

**SEPTINA WARDANI**  
**10771000282**

**PROGRAM S1  
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
PEKANBARU  
2011**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BAGIAN PRODUKSI PT. SUMBER SAWIT SEJAHTERA DI DESA TERANTANG MANUK KECAMATAN PANGKALAN KURAS KABUPATEN PELALAWAN**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Mengikuti Ujian Oral Comprehensive  
Sarjana Lengkap Pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau  
Pekanbaru



**OLEH :**

**SEPTINA WARDANI**

**10771000282**

**PROGRAM S1  
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
PEKANBARU  
2011**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BAGIAN PRODUKSI PT. SUMBER SAWIT SEJAHTERA DI DESA TERANTANG MANUK KECAMATAN PANGKALAN KURAS KABUPATEN PELALAWAN**

**Oleh:**

**SEPTINA WARDANI**

*Penelitian ini dilakukan pada PT. Sumber Sawit Sejahtera (SSS) yang berlokasi di Desa Terantang Manuk Kecamatan Pangkalan Kuras Kabupaten Pelalawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan dan seberapa besar pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi PT. Sumber Sawit Sejahtera (SSS) di Kabupaten Pelalawan. Adapun pengambilan sampel menggunakan metode sensus, dimana semua populasi dijadikan sampel yang berjumlah 99 orang. Analisis data dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan metode regresi linier berganda dan data tersebut dianalisis menggunakan program SPSS V.13. Berdasarkan hasil analisis program SPSS terbukti bahwa variabel perubahan teknologi dan penataan fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Sumber Sawit Sejahtera Kabupaten pelalawan ini dibuktikan dengan  $t$  hitung sebesar  $1,878 > t$  tabel sebesar  $1,660$  dan nilai signifikansi probabilitas sebesar  $0,063 > \alpha = 0,05$  untuk variabel perubahan teknologi dan  $t$  hitung sebesar  $2,564 > t$  tabel sebesar  $1,660$  dan nilai signifikansi probabilitas sebesar  $0,012 < \alpha = 0,05$  untuk variabel penataan fisik. Sedangkan secara simultan ketiga variabel bebas secara bersama-sama perubahan organisasi (perubahan struktur, perubahan teknologi dan penataan fisik) berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Sumber Sawit Sejahtera, ini dibuktikan dengan nilai  $F$  hitung sebesar  $5,528 > F$  tabel sebesar  $3,937$ . Nilai  $R$  sebesar  $0,386$ , berarti hubungan keeratan secara bersama-sama antara variabel dependen dan variabel independen kuat karena  $R > 0,05$ . Nilai  $R^2$  (koefisien determinasi) sebesar  $0,149$  yang artinya  $14,9\%$  dari kinerja karyawan dipengaruhi oleh perubahan struktur, perubahan teknologi dan penataan fisik, sedangkan sisanya sebesar  $85,1\%$  dipengaruhi sebab-sebab lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.*

**Keyword :** *Perubahan Organisasi (Perubahan Struktur, Perubahan Teknologi dan Perubahan Penataan Fisik), Kinerja*

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
I.1. Latar Belakang .....	1
I.2. Perumusan Masalah .....	8
I.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
I.4. Sistematika Penulisan .....	9
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA</b>	
II.1. Pengertian Organisasi.....	12
II.2. Perubahan Organisasi .....	13
II.3. Kinerja .....	22
II.4. Konsep dalam pandangan islam .....	32
II.5. Hipotesis .....	33
II.6. Variabel Penelitian .....	34
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
III.1. Lokasi dan Waktu .....	35
III.2. Jenis dan Sumber Data .....	35

III.3. Populasi dan Sampel .....	35
III.4. Metode Pengumpulan Data .....	36
III.5. Analisis Data .....	36

#### **BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN**

IV.1. Sejarah Perusahaan .....	41
IV.2. Struktur Organisasi .....	42

#### **BAB V PEMBAHASAN**

V.1. Deskripsi Karakteristik Responden .....	44
V.2. Deskripsi Variabel.....	46
V.3. Uji Realibilitas dan Validitas .....	59
V.4. Uji Normalitas Data .....	61
V.5. Uji Asumsi Klasik .....	63
V.6. Analisis Regresi Linear Berganda.....	66
V.7. Uji Hipotesis.....	67
V.8. Koefisien determinasi.....	69

#### **BAB VI PENUTUP**

VI.1. Kesimpulan .....	70
VI.2. Saran .....	71

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**

#### **BIOGRAFI**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1. Latar Belakang**

Manusia cenderung memiliki sifat mengatur dan mengorganisasi kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan. Perilaku manusia senantiasa diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Luasnya ruang lingkup organisasi menyebabkan kompleks dan rumitnya masalah dalam organisasi. Organisasi berfungsi diberbagai struktur dan proses yang saling tergantung. Struktur dan proses-proses ini tidak tetap, tetapi mempunyai sifat yang berubah-ubah secara berkelanjutan dalam suatu kegiatan yang lebih luas. Oleh karena itu, diperlukanlah sebuah perubahan.

Perubahan dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan karena organisasi harus menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan. Perubahan adalah bagian dan bidang proses organisasional, dan tidak ada pembahasan tentang organisasi akan lengkap tanpa membicarakan perubahan organisasi. Sasarannya adalah jelas untuk menciptakan sistem organisasi yang mampu tetap hidup dan berkembang, baik secara internal maupun eksternal.

Kita tahu bahwa dewasa ini lebih banyak informasi yang muncul di bumi setiap menitnya dibandingkan dengan yang bisa diterima organisasi seumur hidupnya. Teknologi berkembang pesat sekali. Lebih banyak produk dan jasa yang tersedia saat ini daripada yang mungkin dibayangkan seseorang beratus tahun lalu.

Perubahan dilingkungan organisasi mempengaruhi organisasi untuk menata kembali dimensi yang ada didalam organisasi. Perubahan didalam organisasi itu berpengaruh juga terhadap kinerja organisasi. Perubahan-perubahan yang dilakukan dalam organisasi sangat berpengaruh kepada kinerja dalam perusahaan. Tentu kita perlu mengetahui komponen perubahan apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja. Perubahan struktur tugas, perubahan teknologi dan perubahan penataan fisik dalam sebuah organisasi itu sangat mempengaruhi kinerja.

Perubahan akan berdampak pada perlunya melakukan perubahan organisasional yang berkaitan dengan struktur, teknologi dan penataan fisik. Oleh karena itu, organisasi harus mampu menjadi organisasi pembelajaran dan mengembangkan organisasi sesuai dengan frekuensi dan besaran perubahan. Namun perubahan tidak selalu berlangsung dengan mulus, sebagian akan mengalami resistensi baik individual, kelompok ataupun organisasional. Resistensi wajar karena keinginan mempertahankan keuntungan pada masa lalu.

Kinerja perusahaan harus ditingkatkan demi berkembangnya perusahaan. Kinerja merupakan hasil kerja karyawan, baik berupa kualitas maupun kuantitas. Oleh karena itu perubahan perlu dikenal, dipahami, dikelola dan bahkan diciptakan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan yang diharapkan, baik oleh individu, kelompok, dan organisasi. Sumber daya manusia perlu dipersiapkan untuk menerima dan menjalankan perubahan. **(Wibowo, 2005: 5)**

Berangkat dari hal diatas, maka berdasarkan pra penelitian yang penulis lakukan, PT. Sumber Sawit Sejahtera yang terletak di desa Terantang Manuk, Kecamatan Pangkalan Kuras, Kabupaten Pelalawan. PT. Sumber Sawit Sejahtera adalah pabrik yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit seluas 25,01 Ha dan luas kebun plasma 3800 Ha. Perusahaan ini mempunyai sebuah pabrik yang mengolah buah kelapa sawit atau disebut TBS (Tandan Buah Segar) menjadi minyak kelapa sawit (CPO) dan inti kelapa sawit (*Crude Palm Kernel Oil*).

Dalam pelaksanaannya perusahaan ini juga ingin mengalami perkembangan. Untuk dapat berkembang seperti perusahaan-perusahaan lain, perusahaan ini ingin terlebih dahulu meningkatkan kinerjanya, maka dari itu organisasi perusahaan ini selalu ingin melakukan perubahan, baik dari struktur tugasnya, teknologinya dan penataan fisik dalam perusahaan yang harus selalu ditingkatkan.

Untuk melakukan setiap pekerjaan, perusahaan memperkerjakan 99 orang pada bagian produksi minyak kelapa sawit (PMKS), karyawan bagian produksi inilah yang nantinya akan bekerja di pabrik untuk menghasilkan minyak kelapa sawit dan dari produksi minyak itulah kita dapat mencari tahu apakah terjadi peningkatan atau penurunan produksi minyak pertahunnya. Karyawan di bagian produksi ini terbagi dalam 2 shif, yaitu shiff pertama pukul 07.30-15.00 WIB, shiff kedua pukul 15.00-11.00 WIB. Dalam PT. Sumber Sawit Sejahtera selalu diusahakan adanya perubahan guna meningkatkan kinerja karyawan dengan mempertimbangkan teknologi, struktur



tugas dan penataan fisik dalam kantor. Desain tata letak pada PT. Sumber Sawit Sejahtera mempertimbangkan bagaimana untuk dapat mencapai:

1. Utilisasi ruang, peralatan, dan orang yang lebih tinggi.
2. Aliran informasi, barang, atau orang yang lebih baik.
3. Moral karyawan yang lebih baik, juga kondisi lingkungan kerja yang lebih aman.
4. Interaksi dengan pelanggan yang lebih baik.
5. Fleksibilitas (bagaimanapun kondisi tata letak yang ada sekarang, tata letak tersebut akan perlu diubah).

Jika tidak dibuat perubahan pada perusahaan maka karyawan akan merasa bosan. Desain tata letak perlu dipandang sebagai sesuatu yang dinamis. Hal ini berarti mempertimbangkan peralatan yang kecil, mudah dipindahkan, dan fleksibel. Rak pajangan di kantor harus dapat dipindahkan, meja kantor dan partisi yang modular, dan rak di gudang dibuat di pabrik (tinggal pasang). Agar dapat mengatasi perubahan model secara cepat dan mudah, dan masih dalam tingkat produksi yang memadai, manajer operasi harus memberikan fleksibilitas dalam desain tata letak. Untuk mendapatkan fleksibilitas dalam tata letak, para manajer melatih pekerja mereka saling bersilang, merawat peralatan, menjaga investasi tetap rendah, menempatkan sel kerja secara berdekatan, dan menggunakan peralatan yang kecil dan mudah dipindahkan.

Pertimbangan lain dalam PT. Sumber Sawit Sejahtera dalam menentukan kenyamanan bagi karyawannya ini berkaitan dengan kondisi kerja, kerja sama tim, otoritas, dan status. Haruskah semua atau hanya sebagian wilayah kerja yang diberi AC, haruskan semua karyawan menggunakan pintu masuk yang sama, toilet, lemari, dan kantin. Sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya, keputusan tata letak merupakan perpaduan antara seni dan ilmu. Hanya sebagian yang berupa ilmu yang berkaitan dengan aliran bahan dan informasi yang dapat dianalisis dengan cara yang sama sebagaimana aliran barang dalam tata letak proses.

Teknologi yang digunakan pabrik di PT. Sumber Sawit Sejahtera pada tahun 2007 sudah menggunakan Conveyor, Teknologi pada PT. Sumber Sawit Sejahtera secara prinsip tidak jauh berubah dari tahun pertama pabrik pengolahan ini berdiri. Akan tetapi perubahan yang terjadi hampir sebagian besar terjadi pada proses yang dilakukan secara manual menjadi otomatisasi dimulai dari *Reception Station* hingga pengolahan limbah.

Tentunya selain perubahan-perubahan tersebut saat ini perusahaan-perusahaan yang memiliki kebun dan pabrik Kelapa Sawit diwajibkan dalam melaksanakan aktifitas operasional ramah lingkungan. PT. Sumber Sawit Sejahtera selain memberikan keuntungan kepada pemilik akan tetapi dapat ikut berpartisipasi membangun bangsa baik dalam memberikan lapangan kerja hingga dengan program-programnya memberikan manfaat untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat

disekitarnya. Sedangkan teknologi-teknologi dalam tata letak kantor, harus diperhatikan bahwa terdapat dua kecenderungan utama. Yang pertama, teknologi, seperti telepon genggam, pager, fax, internet, kantor di rumah, computer jinjing (*laptop*), dan PDA, menyebabkan tata letak semakin fleksibel dengan memindahkan informasi secara elektronis.

Pada PT. Sumber Sawit Sejahtera terjadi Delegasi wewenang memungkinkan manajer menyelesaikan lebih banyak pekerjaan daripada kalau semuanya dikerjakan sendiri. Kadang bawahan mempunyai keahlian yang lebih dibandingkan dengan manajer untuk hal-hal tertentu sehingga pembagian tugas bisa berubah-ubah dengan direncanakan.

Dari hal diatas perlu juga kita mengetahui produktivitas pertahun untuk mengetahui kinerja dalam PT. Sumber Sawit Sejahtera untuk penulis kaitkan dengan perubahan organisasi. Produktivitas tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.1: Produksi Komoditi Kelapa Sawit PT. Sumber Sawit Sejahtera Tahun 2007-2010**

Produksi Komoditi/Kg	Sumber	Tahun			
		2007	2008	2009	2010
Tandan buah segar	Plasma	112.278.190	112.360.220	113.175.860	108.727.880
Minyak (CPO)		24.700.201,8	24.712.248,4	24.898.689,2	23.920.133,6
Inti/kernel (CPKO)		6.736.891,4	6.741.913,2	6.791.551,6	6.593.672,8

*Sumber: Bagian Produksi PT. Sumber Sawit Sejahtera Kabupaten Pelalawan*

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa setiap tahunnya terjadi fluktuasi produksi minyak. Dimana pada tahun 2007 kebun plasma dengan komoditi tandan segar sebesar 112.278.190 Kg dapat menghasilkan minyak CPO 24.700.201,8 Kg dan krenel atau inti kelapa sawit sebesar 6.736.891,4 Kg. Pada tahun 2008 terjadi juga peningkatan komoditi tandan segar sebesar 112.360.220 Kg menghasilkan minyak CPO sebesar 24.712.248,4 Kg dan krenel sebesar 6.741.913,2 Kg. Tahun 2009 komoditi kelapa sawit sebesar 113.175.860 Kg menghasilkan minyak CPO sebesar 24.898.689,2 Kg dan inti sawit atau kernel sebesar 6.791.551,6 Kg. Dan komoditi pada tahun 2010 sebesar 108.727.880 Kg menghasilkan minyak CPO sebesar 23.920.133,6 dan inti kernel sebesar 6.593.672,8 Kg.

Dari tabel diatas dapat kita lihat bahwa produktivitas setiap tahunnya berfluktuasi. Dengan berfluktuasinya produksi CPO pada PT. Sawit Sejahtera ini dapat membuktikan bahwa setiap waktu kinerja karyawan perusahaan berubah-ubah. Hal ini antara lain dipengaruhi berubahnya struktur tugas, meningkatnya teknologi dan penataan fisik perusahaan. Adapun produktifitas perorang yang dicapai perusahaan Pada PT Sumber Sawit Sejahtera dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.2: Produktivitas rata-rata kerja perorang bagian produksi PT. Sumber Sawit Sejahtera di Desa Terantang Manuk Kabupaten Pelalawan Tahun 2007-2010**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah tenaga kerja</b>	<b>Total produksi</b>	<b>Produktivitas Kg/orang</b>
<b>2007</b>	96	24.700.201,8	257.293,77
<b>2008</b>	97	24.712.248,4	254.765,45
<b>2009</b>	97	24.898.689,2	256.687,52
<b>2010</b>	99	23.920.133,6	241.617,511

*Sumber: Bagian Produksi PT. Sumber Sawit Sejahtera*

Pada tabel diatas dapat dilihat produktivitas rata-rata perorang yaitu pada tahun 2007 per orang dalam perusahaan dapat menghasilkan CPO sebesar 257.293,77 Kg. Tahun 2008 perorang dalam perusahaan dapat menghasilkan CPO sebesar 254.765,45 Kg. Dan selanjutnya tahun 2009 total produksi CPO perorang sebesar 256.687,52 Kg. Tahun 2010 perorang dalam perusahaan dapat menghasilkan CPO sebesar 241.617,511 Kg .

Hal ini jelas bahwa setiap tahunnya produktivitas mengalami fluktuasi, produktifitas perorang berfluktuasi dengan rata-rata menurun. Seharusnya produktifitas perorang perusahaan harus meningkat sehingga menghasilkan produktifitas kelapa sawit meningkat pula. Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul: **“Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Produksi PT. Sumber Sawit Sejahtera di Desa Terantang Manuk Kecamatan Pangkalan Kuras Kabupaten Pelalawan.”**

## **I.2. Perumusan Masalah**

Dari Uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang, maka rumusan masalahnya adalah:

- a. Bagaimana pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumber Sawit Sejahtera (SSS) di Kabupaten Pelalawan?
- b. Seberapa besar pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumber Sawit Sejahtera (SSS) di Kabupaten Pelalawan?

## **I.3. Tujuan dan Manfaat**

### **a. Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukan penelitian pada PT. Sumber Sawit Sejahtera (SSS) Kabupaten Pelalawan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumber Sawit Sejahtera di Kabupaten Pelalawan.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumber Sawit Sejahtera di Kabupaten Pelalawan.

### **b. Manfaat Penelitian**

1. Untuk memperoleh informasi dan gambaran tentang perubahan struktur tugas, teknologi dan penataan fisik dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk memberikan informasi yang lebih luas tentang cara-cara perusahaan dalam melaksanakan perubahan organisasi.
3. Supaya dapat menjadi masukan berupa sumbangan pikiran dalam menghadapi berbagai masalah dalam perusahaan.

4. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan penulis dapat menambah cakrawala berfikir, sebagai sarana mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh selama dibangku kuliah.
5. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian akan datang.

#### **I.4. Sistematika Penulisan**

Sebelum diuraikan lebih lanjut tentang penulisan skripsi ini, maka dapat dilihat ringkasan isi tiap-tiap bagian sebagai berikut:

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

##### **BAB II : TELAAH PUSTAKA**

Bab ini menguraikan teori, pengertian dan menjelaskan mengenai pengertian perubahan struktur tugas, perubahan teknologi, perubahan penataan fisik dan kinerja, konsepnya dalam pandangan islam. Selain itu juga terhapat konsep operasional, hipotesa dan variabel penelitian.

##### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini memaparkan lokasi dan waktu penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel serta analisa data.

#### BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini menjelaskan tentang sejarah berdirinya PT. Sumber Sawit Sejahtera dan struktur organisasi.

#### BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan pembahasan dari skripsi tentang perubahan organisasi yang terdiri dari struktur tugas, teknologi dan penataan fisik yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan pada PT. Sumber Sawit Sejahtera di Kabupaten Pelalawan.

#### BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab penutup, dimana penulis mengambil beberapa kesimpulan dan saran-saran yang mungkin bermanfaat bagi pimpinan perusahaan dimasa akan datang.

#### DAFTAR PUSTAKA

#### LAMPIRAN



## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **II.1. Pengertian Organisasi**

Keefektifan organisasi seringkali menuntut perubahan. Hampir semua organisasi selalu memperkenalkan perubahan. Walaupun hanya perubahan-perubahan yang sifatnya kecil. Namun perubahan inilah yang dapat membuat organisasi lebih berkembang. Sebelum kita melihat apa sebenarnya perubahan itu, perlu kita ketahui terlebih pengertian dari organisasi.

Sebuah organisasi merupakan suatu kelompok aktifitas-aktifitas kolateral, yang masing-masing turut dalam usaha seluruhnya dan masing-masing memiliki otoritas dan tanggung jawab dalam bidang mereka masing-masing. (**J. Winard, 2004: 123**)

Organisasi adalah kesatuan (entity sosial) yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan. (**Robbins, 2002:4**)

Organisasi menurut Chester Barnard adalah sebuah sistem dari aktifitas yang dikoordinasikan secara sadar oleh dua orang atau lebih. (**Kreitner dan Kinichi dalam Wibowo, 2005**)

Empat karakteristik dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Ada koordinasi usaha,
- b. Memiliki tujuan bersama,
- c. Terdapat pembagian kerja,
- d. Adanya hirarki kekuasaan. **(Wibowo, 2005: 335)**

## **II.2. Perubahan Organisasi**

Perubahan adalah sebuah proses yang dinamis dan terus menerus yang didorong oleh kebutuhan organisasi untuk menyesuaikan diri dan mencocokkan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan-lingkungan. **(Robbins 2002: 438).**

Perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan dimasa yang akan datang, suatu keadaan yang lebih baik. Perubahan merupakan tanda dalam kehidupan yang selalu berlangsung secara tetap. Apabila tidak terjadi perubahan, maka akan terjadi kemandegan dan kehidupan dan tidak berkembang. **(Wibowo, 2005:1)**

Perubahan kerja adalah segala bentuk perubahan yang terjadi didalam lingkungan kerja. Perubahan kerja yang secara teknis maupun manusiawi bisa mengakibatkan ketidakseimbangan organisasi karena karyawannya tidak dapat menyesuaikan diri. Oleh karena itu seorang manajer harus mampu mengatasi ketidakseimbangan ini.

Semua perubahan pastilah memerlukan biaya, baik berupa biaya ekonomis, sosial dan psikologis. Semua itu harus dibayar agar mendapatkan keuntungan dari perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, setiap perubahan yang terjadi harus dianalisis secara hati-hati dan ditetapkan kegunaannya. Apabila ternyata perubahan itu tidak dapat memberikan keuntungan lebih dari biaya yang dikeluarkan maka tidak ada alasan yang kuat untuk melakukan perubahan. **(Rivai, 2004: 440-441)**

**Menurut Hussey dalam Wibowo (2005)** terdapat enam faktor perubahan yaitu:

- a. Perubahan teknologi terus meningkat  
Teknologi yang terus meningkat, kecepatan penyusutan yang terus meningkat, organisasi tidak dapat mengabaikan perkembangan yang menguntungkan pesaingnya. Dengan demikian, sumber daya manusia tidak boleh gagap teknologi.
- b. Pesaingnya semakin intensif dan menjadi lebih global  
Dunia yang terbuka, menjadi persaingan yang semakin tajam dengan cakupan lintas Negara. Banyak organisasi dipaksa mengikuti standar, dan yang tidak dapat mengikuti standar maka akan kalah bersaing.
- c. Pelanggan semakin banyak tuntutan  
Pelanggan tidak mau lagi menerima pelayanan yang jelek atau kualitasnya rendah. Untuk menjadi organisasi yang lebih kompetitif, perusahaan harus lebih cepat dalam merespon kebutuhan pelanggan, hal lain ini dapat berubah sepanjang waktu.
- d. Profil demografis negara berubah  
Komposisi kelompok penduduk tua dan muda berubah dengan akibat kekurangan keterampilan. Perubahan sikap kelompok terhadap kesempatan kerja, motivasi harus menyediakan sedikit peluang promosi.
- e. Privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut  
Dengan privatisasi bisnis, monopoli yang dimiliki sekelompok masyarakat tentu menjadi hilang.
- f. Pemegang saham minta lebih banyak nilai.  
Pengaruh pasar uang pada tuntutan terhadap kinerja menciptakan tekanan untuk dilakukan perbaikan secara terus menerus pada pertumbuhan kapital dan pendapatan korporat. Perusahaan akan berada dibawah apabila kinerja berada dibawah harapan, meskipun usahanya masih menguntungkan.

Perubahan organisasional bukanlah proses sederhana. Perubahan organisasional adalah mengenai mengubah kinerja organisasi. Lebih jelas ikatannya antara apa yang kita lakukan dengan hasilnya. Kita memulai dan setiap usaha perubahan dengan perbaikan kinerja sebagai tujuan. **(Pasmore dalam Wibowo, 2005: 90)**

Tujuan perubahan adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan disisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan. Perubahan harus dilakukan hati-hati guna mempertimbangkan agar manfaat yang ditimbulkan oleh perubahan lebih besar dari kerugian yang harus ditanggung. **(Robbins dalam Wibowo 2005:94)**

Perubahan organisasi adalah modifikasi substantif pada bagian organisasi. Dapat melibatkan hampir semua aspek dari suatu organisasi **(Griffin, 2003: 382)**. Perubahan organisasional adalah pengadopsian ide atau perilaku yang baru oleh sebuah organisasi. **(Richard, 2006: 94)**

Jadi dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi adalah suatu kekuasaan yang tidak kelihatan namun mampu mempengaruhi pikiran, perasaan, pembicaraan maupun tindakan manusia yang bekerja di organisasi. Atau dapat juga disebut kekuatan ampuh untuk menggerakkan para karyawan dalam bekerja. Tahapan-tahapan dalam perubahan:

1. Pencairan yang artinya ide-ide dan praktik yang sudah berlaku perlu dihilangkan dan diperkenalkan ide-ide dan praktik baru.
2. Perubahan adalah tahapan dimana ide-ide baru dan praktik baru dipelajari. Proses ini meliputi membantu pemikiran karyawan, alasan-alasan dengan dan penampilan dengan cara-cara baru.

3. Pembekuan ulang yang artinya apa yang telah dipelajari diintegrasikan kedalam praktik yang nyata. **(Rivai, 2004: 442-443)**

Cara membangun perubahan:

1. Menyediakan alasan untuk perubahan
2. Partisipasi karyawan dalam melakukan perubahan
3. Berbagai penghargaan yang berarti dalam situasi perubahan
4. Komunikasi dan pendidikan/pelatihan
5. Merangsang kesiapan karyawan agar karyawan menyadari perlu adanya perubahan.
6. Bekerja dengan sistem secara menyeluruh. **(Rivai, 2004: 445)**

Menurut Greenberg dan Baron (2003) perubahan organisasi dapat terjadi pada struktur, teknologi, dan orang. Ditambahkan pula oleh Robbins (2001) yaitu pengaturan fisik **(Wibowo, 2005:94)**. Tetapi yang penulis maksud dapat mempengaruhi kinerja adalah struktur tugas, teknologi dan pengaturan fisik.

#### a. Mengubah Struktur

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai tugas-tugas yang secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi. Agen perubahan dapat mengubah satu atau lebih unsur utama dalam desain suatu organisasi. Lebih banyak aturan dan prosedur dapat dilaksanakan untuk meningkatkan pembakuan (standarisasi). Suatu peningkatan desentralisasi dapat dilakukan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan. Mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, rancang ulang pekerjaan. **(Rivai, 2002: 455-456)**

Desain organisasi diubah pada beberapa elemen. Tanggung jawab departemen dikombinasikan, lapisan vertikal diubah dan rentang kendali diperluas dengan membuat organisasi lebih datar dan lebih birokrasi. Modifikasi desain

struktural dari struktur sederhana ke struktur berbasis tim atau desain matriks modifikasi sistem kompensasi perlu dijalankan, demikian pula meningkatkan motivasi melalui penghargaan. **(Wibowo, 2005: 95)**

Struktur menentukan hubungan resmi orang-orang dalam organisasi. Berbagai pekerjaan yang berbeda diperlukan untuk melakukan semua aktifitas organisasi. Ada manajer dan ada pula pegawai, akutan dan perakit. Orang-orang ini harus dihubungkan dengan cara tertentu yang terstruktur agar pekerjaan mereka efektif. Semua hubungan ini menimbulkan masalah kerja sama, perundingan dan pengambilan keputusan yang rumit. **(Keith Davis dan John Newstrom 2006: 5)**

Susunan dalam organisasi untuk pembagian tugas yang dilakukan oleh atasan atau pimpinan kepada bawahan dalam meningkatkan kinerja pegawai serta penempatan pegawai berdasarkan keahlian.

#### **b. Perbaikan Teknologi**

Diarahkan pada pekerja yang lebih efisien. Manajemen sains mengimplementasikan perubahan berdasarkan *time and motion* studi untuk meningkatkan efisiensi produksi. Perubahan teknologi biasanya menyangkut pengenalan peralatan baru, metode baru, metode otomatisasi atau komputerisasi.

Teknologi adalah tindakan yang dilakukan seorang individu terhadap sebuah objek, dengan bantuan alat atau perlengkapan mekanis, untuk membuat perubahan tertentu pada objek tersebut. Dua dimensi dasar teknologi pengetahuan,

dimensi pertama memperhatikan jumlah pengecualian yang dihadapi seseorang dalam pekerjaannya. Dimensi kedua menilai jenis prosedur pencarian yang diikuti untuk mendapatkan metode yang berguna agar dapat memberikan respon secara memadai terhadap pengecualian tugas. Seseorang dapat menggunakan penalaran yang logis dan analitis dalam mencari suatu jalan keluar. **(Robbins, 2005: 201)**

Otomatisasi merupakan suatu perubahan teknologi yang menggantikan orang dengan mesin. Itu dimulai dalam revolusi industri dan berlanjut sebagai suatu pilihan perubahan sampai sekarang.

Teknologi baru mungkin tidak diterima dan digunakan dalam cara yang efektif kecuali terdapat perubahan yang konsisten dalam peran kerja, sikap dan keterampilan. Sebuah kesalahan umum yang dilakukan dalam proses perubahan ini adalah asumsi bahwa teknologi baru akan diterima dan digunakan secara efektif saat tidak adanya upaya besar untuk mengubah sikap, keterampilan dan peran. **(Gary Yulk, 2008: 333)**

### **c. Perubahan Penataan Fisik**

Dilakukan dengan mengatur tata letak ruang kerja. Manajemen mempertimbangkan kebutuhan interaksi formal dan kebutuhan sosial jika membuat keputusan tentang konfigurasi ruang, desain interior, penempatan peralatan, dan lain-lain. Mengurangi tembok, partisi dan desain kantor terbuka menjadi mudah bagi karyawan berkomunikasi **(Robbins, 2005: 95-96).**

Bukti menunjukkan bahwa perubahan setting fisik, tidak dengan sendirinya mempunyai dampak yang besar pada kinerja organisasi maupun individu. Perubahan itu dapat membuat perilaku-perilaku karyawan tertentu lebih mudah atau lebih sukar untuk berprestasi. Kinerja karyawan dan organisasi dapat ditingkatkan atau dikurangi. **(Rivai, 2002: 457)**

Proses perubahan akan berhenti ketika kebiasaan, sikap perilaku, budaya, telah mapan dan sampai pada keseimbangan baru tersebut telah diterima sebagai norma-norma yang diterima sebagai kebenaran oleh masyarakat. Perubahan dapat menjadi perubahan terencana dan perubahan tidak terencana. Perubahan dapat terjadi pada kegiatan yang bersifat rutin dan kontinu, namun yang penting adalah pada kegiatan yang sifatnya strategis yang tidak terjadi berulang-ulang.

Dengan demikian yang dimaksud dengan *planned change* adalah aktivitas perubahan yang sengaja dan berorientasi pada tujuan. Sementara itu Grenberg dan Baron (2003) menyatakan sebagai aktifitas yang dimaksudkan dan sifatnya sengaja dan dirancang untuk memenuhi beberapa tujuan organisasional. Perubahan organisasional berasal dari sebuah keputusan strategis untuk mengubah cara organisasi mengerjakan usahanya. Perubahan organisasional dapat diidentifikasi sebagai perubahan produk atau jasa, perubahan ukuran dan struktur organisasi, perubahan sistem administratif, dan memperkenalkan teknologi baru.

*Unplanned change* menurut Grenberg dan Baron (2003) merupakan pergeseran tidak aktivitas organisasional karena adanya kekuatan yang sifatnya



eksternal, yang berada diluar kontrol organisasi. Determinan dari suatu perubahan tidak terencana dari suatu organisasi antara lain karena organisasi terpaksa menerima pergeseran dalam tampilan demografis angkatan kerja. Mereka juga harus *responsive* terhadap kecenderungan globalisasi. Kekuatan lain adalah karena adanya peraturan pemerintah, persaingan ekonomi dan perbedaan kinerja. **(Wibowo, 2005: 103)**

Perubahan organisasional dapat sebagai produk dari tiga proses organisasional yang bersifat *interdependen*, antara lain: (1) *the choice process*, yang berkaitan dengan sifat, lingkup dan fokus pengambilan keputusan; (2) *the trajectory process*, yang berhubungan dengan masa lalu organisasi dan arah masa depan dan hal tersebut terlihat seperti hasil dari visinya, maksud dan tujuan masa depan; (3) *the change process*, yang mencakup pendekatan pada mekanisme untuk mencapai hasil perubahan.

Dengan demikian perubahan adalah membuat sesuatu secara berbeda. Didalam usaha, melakukan perubahan adalah hal yang sangat perlu dilakukan demi perkembangan perusahaan. Dalam prakteknya belum semua sumber daya manusia memahami pentingnya melakukan perubahan. Masih diperlukan peningkatan pemahaman tentang hakikat perubahan itu sendiri.

Perubahan harus diawali dengan mempersiapkan segenap sumber daya manusia untuk menerima perubahan karena pada hakikat manusia menjadi sumber subjek dan objek perubahan serta mempunyai sifat resistensi **(Wibowo,**

**2005:291).** Untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan organisasi maka dilakukan beberapa strategi yaitu:

1. Membentuk dinamika politik  
Diatasi dengan melakukan dukungan individu yang paling kuasa dan berpengaruh. Dengan demikian dukungan politis juga memfasilitasi penerimaan perubahan.
2. Mengidentifikasi dan menetralkan penolakan perubahan  
Caranya dengan menetralkan mereka yang menolak perubahan, pejabat organisasi tidak boleh gagal merespon tentang penolakan perubahan.
3. Mendidik angkatan kerja  
Manajemen harus menunjukkan sensitifitas emosional kecenderungan para pekerja tentang ketakutan pekerja pada perubahan. Oleh karena itu pekerja perlu dididik agar mengerti tentang arti perubahan organisasi bagi mereka.
4. Mengikutsertakan pekerja pada usaha perubahan  
Pekerja yang terlibat dalam perubahan akan lebih memahami kebutuhan akan perubahan.
5. Menghargai perilaku konstruktif  
Dengan cara memberikan penghargaan pada orang yang berperilaku seperti yang diinginkan perusahaan.
6. Menciptakan organisasi pembelajaran  
Manajemen harus mengambil langkah diantaranya menciptakan komitmen untuk berubah, menerima adanya struktur organisasi informal, mengembangkan budaya organisasi.
7. Memperhitungkan situasi  
Para ahli berpendapat bahwa pendekatan proses perubahan tergantung pada situasi yang dihadapi. **(Grenberg dan Baron dalam Wibowo, 2005: 137)**

Didalam organisasi yang bertanggung jawab dalam menjalankan kegiatan dalam rangka perubahan organisasi adalah agen perubahan. Para agen perubahan tersebut bisa manajer ataupun non manajer, karyawan yang masih aktif, karyawan yang baru saja direkrut atau karyawan dari luar. Tapi agen perubahan pada umumnya adalah individu yang memiliki kedudukan tinggi dalam sebuah organisasi itu. **(Robbins, 2008: 347)**

Taktik yang disarankan oleh agen perubahan didalam upaya mengatasi perubahan adalah sebagai berikut **(Wibowo, 2005: 139):**

- a. Pendidikan dan komunikasi
- b. Partisipasi
- c. Fasilitas dan dukungan
- d. Negosiasi
- e. Manipulasi dan pemilihan
- f. Paksaan/kekerasan

Pembinaan dan pengembangan karyawan baru dan karyawan lama dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan.

### **II.3. Kinerja**

Kinerja para karyawan adalah bagian penting dari seluruh proses karyawan yang bersangkutan, sikap organisasi/instansi selalu menginginkan agar karyawannya mempunyai kinerja yang baik. Prestasi kerja yang baik para karyawan dapat membantu dalam pencapaian tujuan yang direncanakan.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. **(Rivai, 2003: 309)**

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, sesuai dengan moral dan etika. **(Sedarmayanti, 2003: 147)**

Kinerja sebagai suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seseorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai *job descriptionnya*.

Selanjutnya kinerja adalah sebagai suatu kemampuan apa saja yang telah dicapai serta seberapa baik kualitas kerja karyawan untuk memperbaiki dan meningkatkan kerjanya dimasa yang akan datang. **(Rachmawati, 2004:47)**

Dari definisi diatas yang telah disebutkan pada dasarnya mengandung makna yang sama, disimpulkan bahwa kinerja merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan dalam pencapaian tujuan tertentu.

Salah satu cara yang digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan atau kinerja perusahaan yang terdiri dari motivasi dan kemampuan adalah dengan cara melihat penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian kinerja dapat dilihat kinerja perusahaan yang mencerminkan kinerja karyawan atau dengan kata lain kinerja merupakan hasil kerja yang konkret yang dapat diamati dan dapat diukur.

Mengembangkan karyawan dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Prestasi kerja yang dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dari individu-individu masing-masing. Dalam perkembangannya perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi untuk menghasilkan produktivitas yang tinggi pula.

Untuk mengetahui seberapa meningkatnya sebuah kinerja, maka perlu diadakan pengelolaan kinerja. Pengelolaan kinerja dapat dianggap sebagai sebuah kerangka kerja, yang didalamnya terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi bagaimana kinerja seharusnya dikembangkan, diperkenalkan dan dievaluasi. **(Surya Dharma, 2005: 249)**

Evaluasi kinerja merupakan evaluasi formal terhadap prestasi karyawan. Evaluasi ini dapat dilakukan secara formal dan nonformal. Informal misalnya manajer menegur kesalahan karyawan atau memuji karyawan apabila berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan. Sedangkan evaluasi secara formal mempunyai beberapa fungsi yaitu dapat digunakan untuk menilai efektifitas seleksi karyawan, evaluasi sering dipakai sebagai dasar penggajian, promosi, atau pelatihan yang diperlukan, dan dapat memberikan umpan balik bagi karyawan. **(Rachmawati, 2008:123)**

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian formal mengenai seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka **(Griffin, 2003: 429)**. Manfaat dari evaluasi kinerja adalah:

- a. Meningkatkan prestasi karyawan,
- b. Standar kompensasi yang layak,
- c. Penempatan karyawan,
- d. Pelatihan dan pengembangan,
- e. Jenjang karier,
- f. Penataan staf,
- g. Minimnya data informasi,
- h. Menghindari kesalahan desain pekerjaan
- i. Peluang kerja yang adil,
- j. Tantangan eksternal. **(Rachmawati, 2008:125)**

Penilaian kinerja harus mempunyai:

#### 1. Standar kinerja

Memerlukan standar kinerja yang mencerminkan sejauh mana keberhasilan sebuah pekerjaan dicapai. Agar efektif, standar perlu berhubungan dengan hasil yang diinginkan dari tiap pekerjaan. Hal tersebut dapat diuraikan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungannya dengan kinerja karyawan saat sekarang.

#### 2. Ukuran kinerja

Sistem penilaian prestasi kinerja yang baik sangat bergantung pada persiapan yang benar-benar baik dan memenuhi syarat.

- a. Praktis, yaitu penilaian ditunjukkan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan.
- b. Kejelasan standar, yaitu tolak ukur seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.
- c. Kriteria yang objektif, yaitu berupa ukuran yang mamenuhi syarat seperti mudah digunakan dan memberikan informasi tentang perilaku kritikal dan mementukan keberhasilan dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Rivai, kinerja terdiri dari motivasi dan kemampuan.

#### **a. Kemampuan**

Kemampuan adalah daya, kesanggupan, kekuatan, dan kecakapan keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa. Kemampuan adalah kuasa, kesanggupan, kacakapan, kekuatan untuk melaksanakan sesuatu. Kemampuan bekerja merupakan kesanggupan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan yang diembankan kepadanya dan ini juga ditentukan oleh pengalaman kerja para karyawan itu sendiri serta harus sesuai dengan undang-undang yang berlaku. Kesanggupan dalam hal ini dapat diartikan sebagai kemahiran bekerja yang terletak pada pendidikan yang diperoleh dan latihan kerja yang diterima serta pengalaman yang dimiliki. **(Dwijowiyoto, dalam Turiadi , 2009: 11)**

Salah satu faktor yang menentukan tingkat keberhasilan dan kualitas perusahaan adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Keberhasilan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada para pelanggannya, pencapaian pangsa pasar yang tinggi, serta peningkatan laba perusahaan tersebut sangat ditentukan oleh pendekatan yang digunakan. Konsekuensi atas pendekatan kualitas jasa suatu produk memiliki esensi penting bagi strategi perusahaan untuk mempertahankan diri dan mencapai kesuksesan dalam menghadapi persaingan.

Begitu juga keberhasilan sebuah usaha mencapai tujuan di Perusahaan Kelapa Sawit. Meningkatkan produksi komoditi berupa kelapa sawit berkaitan erat dengan kemampuan perusahaan menciptakan suasana orang yang dapat

meningkatkan kemampuan dan motivasi karyawan untuk dapat mempengaruhi tinggi rendahnya produksi kelapa sawit. Dari hasil kerja dan pekerjaan karyawan, dapat diketahui masalah dan produktivitas mereka dalam bekerja. Dengan demikian manajer dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja mereka dengan memperbaiki organisasi yang ada didalamnya.

Kemampuan menunjukkan ciri luas dan karakteristik tanggung jawab yang stabil pada tingkat prestasi yang maksimal berlawanan dengan kemampuan kerja dan kemampuan fisik. Kemampuan terdiri dari **(Robert Kreitner dan Angelo Kinichi, 2005: 185):**

1. Kemampuan verbal, yaitu kemampuan untuk memahami arti kata-kata dan mengerti apa yang dibaca.
2. Kefasihan kata, yaitu kemampuan untuk menghasilkan kata-kata khususnya memenuhi persyaratan ambilis atau struktural.
3. Kemampuan numerik, yaitu kemampuan perhitungan aritmatika dengan cepat akurat.
4. Ruang, yaitu kemampuan merasakan pola ruang dan memvisualisasikan bagaimana bentuk geometris yang ditrasformasikan dalam bentuk posisi.
5. Memori, yaitu kemampuan untuk kata berpasangan, lambang dan daftar angka.
6. Kecepatan menanggapi, yaitu merasakan bentuk, mengidentifikasikan persamaan dan perbedaan.
7. Penalaran induktif, yaitu melakukan penalaran dari hal yang khusus menuju kesimpulan umum.

Kemampuan hendaknya memenuhi semua syarat kualitatif yang dituntut pekerjaan itu, sehingga pekerjaan itu benar-benar dapat diselesaikan sesuai rencana. Syarat kualitatif yang dikehendaki itu umpamanya **(Siagian, 2001: 143):**

1. Kemampuan bekerja sama,
2. Kemampuan dalam mengambil keputusan,
3. Pengetahuan tentang pekerjaan,
4. Keterampilan,
5. Kepribadian,



6. Sikap dan perilaku.

#### **b. Motivasi**

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang invisibel yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam pencapaian tujuan.

Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu karena dapat memuaskan keinginan mereka. **(Rivai, 2003: 456)**

Mengingat bahwa setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang, maka sangat penting bagi perusahaan untuk melihat apa kebutuhan dan harapan karyawan, apa bakat dan keterampilan yang dimiliki serta bagaimana rencana karyawan tersebut pada masa akan datang.

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Sumber motivasi ada tiga faktor yaitu (1) kemungkinan untuk berkembang, (2)

jenis pekerjaan, dan (3) apakah mereka dapat merasakan perasaan bangga menjadi bagian dari perusahaan tepat mereka bekerja.

Teori tentang motivasi berfokus pada faktor-faktor dalam diri yang mendorong, mengarahkan dan memperhatikan serta menghentikan perilaku yang berusaha menentukan kebutuhan spesifik yang memotivasi orang. **(Ivancevich, Michael, Robert, 2003: 148)**

Pada dasarnya, proses motivasi dapat digambarkan jika seseorang tidak puas akan mengakibatkan ketegangan, yang pada akhirnya akan mencari jalan atau tindakan untuk memenuhi dan terus mencari kepuasan yang menurut ukurannya. Ada beberapa teori tentang motivasi yaitu **(Hasibuan, 2001: 221):**

**a. Teori Motivasi klasik**

Teori Motivasi klasik ini dikemukakan oleh Frederic Winslow Taylor. Menurut teori ini motivasi para pekerja hanya dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan yang dapat mempertahankan kelangsungan hidup.

**b. Teori Kebutuhan dari Abraham H. Maslow**

Inti dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Tingkatan kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Psychological*, yaitu kebutuhan makan, minum, tempat tinggal dan bebas dari rasa sakit.
2. *Safety*, yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni rasa aman dari ancaman kejadian lingkungan.

3. *Love and belonging*, yaitu kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta.
4. *Esteem*, yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan diri orang lain.
5. *Self Actualization*, yaitu kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri, memaksimalkan kemampuan, keahlian dan potensi.

#### **c. Herzberg's Two Factors motivation Theory**

Teori motivasi dua faktor atau Teori Motivasi kesehatan atau Faktor Higienis. Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan. Herzberg's menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

1. *Maintenance factors*, yaitu faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah.
2. *Motivation factors*, yaitu faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu persamaan sempurna dalam melakukan pekerjaan.

#### **d. Teori perilaku dan kekuasaan david Mc. Clelland**

Suatu konsep lain yang penting bagi teori motivasi berdasarkan kekuatan yang ada pada seseorang. Melalui kehidupan dalam suatu budaya, seseorang belajar tentang kebutuhan, sementara kebutuhan manusia ada tiga macam yaitu:

1. Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang untuk mengembangkan

keaktifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya untuk prestasi kerja yang optimal.

2. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang semua kemampuan untuk mencapai kekuasaan dan kedudukan yang baik dalam organisasi.
3. Kebutuhan untuk berafiliasi dengan orang lain (*need for affiliation*) merupakan daya penggerak untuk memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk mengembangkan dirinya karena perasaan ingin dihormati dan bisa diterima orang lain.

#### **e. ERG Theory Aldefer**

Existenci, Relatedness, dan Growth (ERG) dikemukakan oleh Clayton Aldefer seorang ahli dari Yale University. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori Maslow, yaitu:

1. *Existency (E)*, adalah kebutuhan yang dipenuhi oleh faktor-faktor kebutuhan fisik seperti makanan, air, udara, gaji/upah dan lain-lain.
2. *Relatedness (R)* adalah kebutuhan yang dipenuhi oleh hubungan antar pribadi yang bermanfaat.
3. *Growth (G)* adalah kebutuhan rasa puas yang dialami seseorang bila ia dapat melakukan upaya yang kreatif dan produktif.

#### **f. Teori motivasi human Relations**

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungannya. Teori ini menekankan peranan aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan dan kontak-kontak pribadi dengan bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja.

#### **g. Teori Motivasi Claude S. George**

Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan bekerja. Inti dari teori motivasi ini adalah:

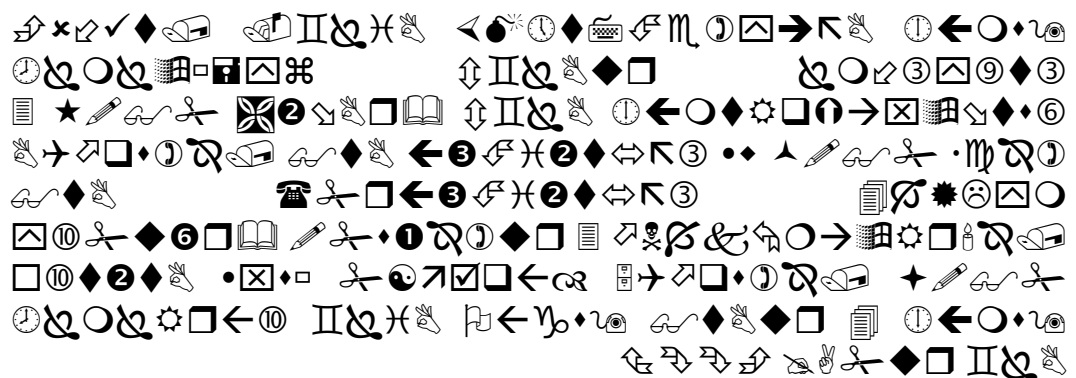
- a. Memotivasi para bawahan hendaknya dilakukan dengan memenuhi keinginan dan kebutuhan akan material dan non material.
- b. Keberadaan dan prestasi kerja bawahan hendaknya mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar dan tulus.
- c. Penghargaan dan pemberian motivasi hendaknya dilakukan secara persuasif dan dengan kata-kata yang dapat merangsang gairah kerja.

Menurut **Hasibuan (2001: 171)** motivasi kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memperhatikan faktor-faktor berikut ini:

- a. Motivasi secara fisik, yaitu berupa gaji, kompensasi, bonus, sarana dan prasarana serta lingkungan kerja.
- b. Motivasi secara psikis, yaitu motivasi dari atasan, motivasi dari rekan kerja, pengawasan, koordinasi yang baik dan komunikasi yang lancar.

#### II.4. Konsep Menurut Pandangan Islam

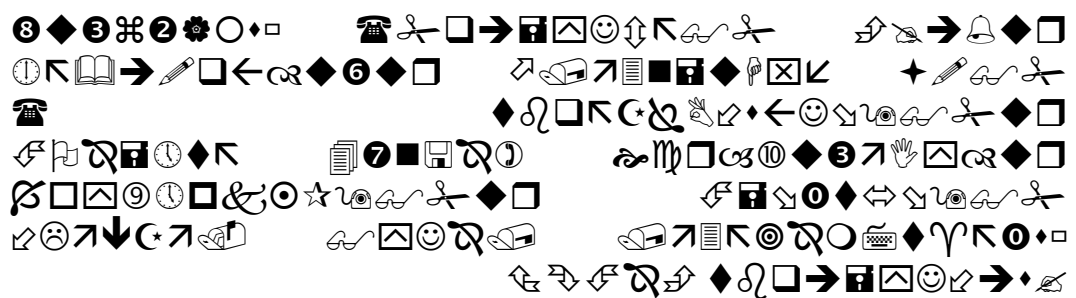
Salah satu hukum masyarakat menyangkut perubahan adalah dirumuskan dalam firman Allah dalam surat Al-Ra'd (13) ayat 11:



*Artinya: “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah*

*menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”*

Firman Allah yang juga menjelaskan tentang kinerja dan evaluasi At-Taubah ayat 105 yang menganjurkan kita umat manusia agar bekerja semaksimal mungkin.



*Artinya: Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”*

## II.5. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan telaah pustaka diatas, maka penulis mencoba mengajukan hipotesis yang merupakan solusi sementara dari masalah yang dihadapi, yaitu: “Diduga perubahan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi pada PT. Sumber Sawit Sejahtera Kabupaten Pelalawan.”

## **II.6. Variabel Penelitian**

- a. Perubahan organisasi, yaitu variabel bebas (X) dengan indikator:
  - 1. Perubahan struktur tugas
  - 2. Perubahan teknologi
  - 3. Perubahan penataan fisik
- b. Kinerja karyawan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **III.1. Lokasi dan Waktu**

Adapun penelitian ini dilakukan pada mulai tanggal 9 Oktober 2010 sampai dengan 3 Januari 2011. Perusahaan yang dijadikan tempat penelitian adalah PT. Sumber Sawit Sejahtera (SSS) yang berlokasi di desa Terantang Manuk Kecamatan Pangkalan Kuras Kabupaten Pelalawan.

#### **III.2. Jenis dan Sumber data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan yang berupa data mentah yang akan diteliti lebih lanjut, baik dari hasil wawancara maupun dari dokumen-dokumen yang ada pada perusahaan.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diambil langsung dari perusahaan dan tanpa adanya pengolahan lebih lanjut seperti sejarah umum perusahaan dan struktur organisasi.

#### **III.3. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berada pada PT. Sumber Sawit Sejahtera di bagian produksi adalah sebanyak 99 orang pada tahun 2010. Adapun cara yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah menggunakan metode sensus, yaitu mengambil sampel dari keseluruhan populasi. Jadi sampelnya sebanyak 99 orang. **(Sugiono, 2006: 74)**



### **III.4. Metode Pengumpulan Data**

Dalam melakukan pengumpulan data, penulis menggunakan metode sebagai berikut:

- a. **Questioner**, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti mengetahui dengan pasti variabel yang diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.
- b. **Wawancara**, yaitu melakukan studi pendahuluan untuk mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondenya sedikit/kecil. Teknik pengumpulan data ini berdasarkan laporan dari diri sendiri atau setidaknya pada keyakinan pribadi.

### **III.5. Analisis Data**

Dengan penilaian responden yang terkumpul melalui kuesioner, skor berkisar dari 1 terendah sampai 5 yang tertinggi. Teknik pengumpulan skor atau nilai yang digunakan didalam penelitian ini adalah memakai skala likert untuk menjawab kuesioner yang disebarkan kepada responden. **(Sugiono, 2006: 86)** Adapun skor dari setiap pertanyaan yang ditemukan adalah:

- a. Untuk alternatif jawaban A diberikan skor 5
- b. Untuk alternatif jawaban B diberikan skor 4
- c. Untuk alternatif jawaban C diberikan skor 3

- d. Untuk alternatif jawaban D diberikan skor 2
- e. Untuk alternatif jawaban E diberikan skor 1

Untuk menentukan kategori jawaban responden terhadap masing-masing alternatif apakah tergolong sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik, sangat tidak baik. Adapun penyelesaiannya menggunakan program SPSS versi 13.

#### **a. Uji Normalitas**

Normalitas data merupakan asumsi yang sangat mendasar analisis multivariat. Jika variasi yang dihasilkan dari distribusi data yang tidak normal, maka tes statistik tidak valid.

#### **b. Uji Validitas**

Uji Validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner yang harus dibuang atau diganti karena dianggap tidak relevan. (Umar, 2008 : 54).

#### **c. Uji Reliabilitas**

Uji Reliabilitas dilakukan dalam sebuah penelitian dengan maksud untuk mengetahui seberapa besar tingkat keabsahan sehingga dapat menghasilkan data yang memang benar-benar sesuai dengan kenyataan dan dapat digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda.

#### **d. Uji Asumsi Klasik**

##### **1. Multikolinearitas**

Suatu model regresi yang mengandung multikolinearitas jika ada hubungan yang sempurna antara variabel independen dengan variable dependen.

##### **2. Uji Autokorelasi**

Tujuan dari pengujian ini untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (periode sebelumnya). Jika ada, berarti autokorelasi.

##### **3. Heterokedastisitas**

Tujuannya untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varian variabel maka tidak ada heterokedastisitas.

#### **e. Pengujian Hipotesis**

Sebelum dilakukan pengujian terhadap pengujian hipotesis penelitian, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap model penelitian.

##### **1. Uji f**

Uji f dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependent.

## 2. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen ( $Y$ ).

### f. Analisa Determinan ( $R^2$ )

Analisa determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) secara serentak terhadap variabel dependen ( $Y$ ). Koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel dependen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen, yang dapat dirumuskan dengan:

$$R^2 = \frac{a\sum y + b\sum xy - n(Y)^2}{\sum y^2 - n(y)}$$

Untuk mencari nilai a dan b digunakan rumus sebagai berikut:

$$b = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{\sum y \sum x^2 - \sum x \sum xy}{n\sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Dimana :

r = koefisien korelasi

n = jumlah sampel

x = perubahan organisasi

y = kinerja karyawan

Untuk mengetahui kuat lemahnya pengaruh perubahan organisasi dengan kinerja karyawan, maka digunakan analisis korelasi dengan menggunakan rumus:

$$r = \frac{n\sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{n\sum x^2 (\sum x)^2} \sqrt{n\sum y^2 (\sum y)^2}}$$

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN**

#### **IV.1. Sejarah Perusahaan**

PT. Sumber Sawit Sejahtera adalah perusahaan yang bergerak dibidang pertanian. Perusahaan ini dikelola oleh para profesional yang handal yang memiliki pengalaman dibidang pengembangan perkebunan dan industri pengolahan minyak kelapa sawit lebih dari 10 tahun, Memiliki kemampuan keuangan, Memiliki tenaga ahli yang berpengalaman lebih dari 20 tahun dan mempunyai kredibilitas dan jaringan pemasaran yang cukup baik terhadap hasil produksinya. Saat ini PT. Sumber Sawit Sejahtera hanya mengoperasikan satu unit pabrik kelapa sawit. Dalam mengoperasikan satu unit pabrik kelapa sawit (PKS) mempunyai kapasitas 45 Ton/Jam di desa Terantang Manuk Kecamatan Pangkalan Kuras Kabupaten Pelalawan. PT. Sumber Sawit Sejahtera berdiri pada 8 Juli 2005.

Bidang usaha PT. Sumber Sawit Sejahtera adalah antara lain perdagangan, industri, pertanian, perkebunan dan perindustrian. PT. Sumber Sawit Sejahtera didirikan oleh kemitraan 4 Koperasi Unit Desa (KUD). Kemitraan yang sudah terjalin pola inti dan plasma dengan 4 unit koperasi unit desa (KUD) yang terdiri dari 1900 Kepala Keluarga, dengan luas lahan 3800 Ha adalah sebagai berikut:

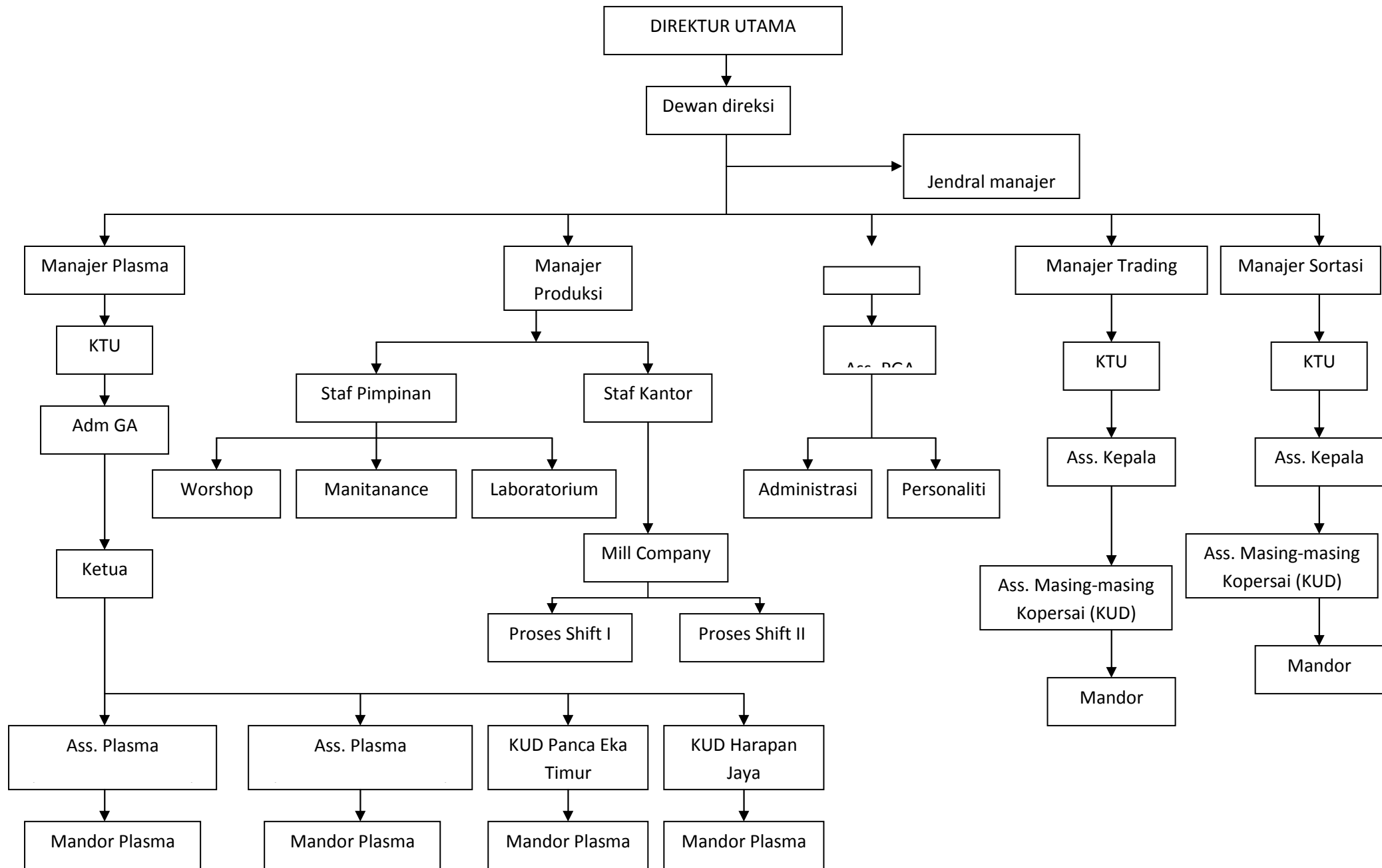
1. Koperasi Unit Desa Beringin Jaya Desa Beringin Indah, Kecamatan Pangkalan Kuras Kabupaten Pelalawan, dengan 500 Kepala Keluarga dengan luas lahan 1000 Ha,

2. Koperasi Unit Desa Sialang Makmur, Desa Sialang Indah Kecamatan Pangkalan Kuras Kabupaten Pelalawan, dengan 500 Kepala keluarga dan luas lahan 1000 Ha,
3. Koperasi Unit Desa Panca Eka Pama, Desa Meranti Kecamatan Pangkalan Kuras Kabupaten Pelalawan, dengan 400 Kepala keluarga dan luas lahan 800 Ha,
4. Koperasi Unit Desa Harapan Jaya, Desa Harapan Jaya Kecamatan Pangkalan Kuras Kabupaten Pelalawan, dengan 500 Kepala keluarga dan luas lahan 1000 Ha.

Berdirinya perusahaan ini pertama kali adalah karena ide kemitraan 4 koperasi yang sudah maju di Kecamatan Pangkalan Kuras. Keempat koperasi ini bermitra lagi sehingga dapat lebih maju lagi dari perusahaan yang telah ada di daerah kabupaten Pelalawan. Bagi tenaga kerja nantinya dapat meningkatkan mutu kerja yang efektif dan efisien sehingga menjadi perusahaan yang professional dalam mengelola minyak kelapa sawit, baik untuk masyarakat maupun untuk perusahaan yang sedang membutuhkan minyak.

#### **IV.2. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi pada PT. Sumber Sawit Sejahtera hanya mengenal satu pimpinan, sehingga kedisiplinan, tanggung jawab dan wewenang dapat diketahui dengan baik.





## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan diuraikan analisis hasil penelitian dalam pembahasan mengenai pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi PT. Sumber Sawit Sejahtera Kabupaten Pelalawan. Ada empat variabel yang diteliti yaitu kinerja (Y) sebagai variabel dependen, perubahan struktur ( $X_1$ ), perubahan teknologi ( $X_2$ ), penataan fisik ( $X_3$ ) sebagai variabel independen.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis kuantitatif. Data diperoleh dengan cara memberikan daftar pernyataan atau kuesioner kepada karyawan pada PT. Sumber Sawit Sejahtera Kabupaten Pelalawan sebanyak 99 responden. Selanjutnya data yang diperoleh ditabulasikan untuk dianalisis secara kuantitatif. Hasil penelitian meliputi deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel, uji reliabilitas dan validitas kuesioner setiap variabel, uji normalitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda dan uji hipotesis.

#### **V.1. Deskripsi Karakteristik Responden**

Karakteristik responden meliputi usia, jenis kelamin, status, dan pendidikan terakhir.

##### **a. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Tabel V.3 menunjukkan mayoritas responden berusia 18 s/d 25 tahun yaitu sebanyak 42 orang atau 42,42%, responden yang berusia 26 s/d 35 tahun sebanyak 27 orang atau 27,27% dan responden yang berusia 36 s/d 40 tahun sebanyak 30 orang atau 30,30%.

**Tabel V.3: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Tingkat pendidikan	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
1	18 s/d 25 tahun	42	42,42
2	26 s/d 35 tahun	27	27,27
3	36 s/d 40 tahun	30	30,30
<b>Jumlah</b>		99	100,00

*Sumber: Data Olahan*

**b. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin**

**Tabel V.4: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
1	Pria	95	95,96
2	Wanita	4	4,04
<b>Jumlah</b>		99	100,00

*Sumbe : Data Olahan*

Tabel V.4 menunjukkan mayoritas responden berjenis kelamin pria yaitu sebanyak 95 orang atau 95,96% dan responden yang berjenis kelamin wanita sebanyak 4 orang atau 4,04%.

**c. Karakteristik Responden Berdasarkan Status**

**Tabel V.5: Karakteristik Responden Berdasarkan Status**

No	Status	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
1	Menikah	44	44,44
2	Belum Menikah	55	55,56
<b>Jumlah</b>		99	100

*Sumber : Data Olahan*

Tabel V.5 menunjukkan mayoritas responden belum menikah yaitu sebanyak 55 orang atau 55,56% dan responden yang menikah sebanyak 44 orang atau 44,44%.

#### d. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel V.6: Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden (orang)	Persentase (%)
1	SD	15	15,15
2	SLTP	23	23,23
3	SLTA	40	40,40
4	Perguruan Tinggi	21	21,21
Jumlah		99	100,00

*Sumber: Data Olahan*

Tabel V.6 menunjukkan mayoritas responden dengan tingkat pendidikan SLTA yaitu sebanyak 40 orang atau 40,40%, responden dengan tingkat pendidikan SD sebanyak 15 orang atau 15,15%, responden dengan tingkat pendidikan perguruan tinggi sebanyak 21 orang atau 21,21%.

#### V.2. Deskripsi Variabel

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri dari satu variabel dependen yaitu kinerja dan tiga variabel independen yaitu perubahan struktur, perubahan teknologi dan penataan fisik. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner, maka diperoleh gambaran mengenai keempat variabel yang akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

##### A. Analisis Perubahan Struktur

Pada variabel perubahan struktur, dalam kuesioner diwakili oleh tiga pernyataan yang bernilai positif. Pernyataan yang bernilai positif adalah didalam organisasi adanya pembuatan perubahan hubungan wewenang kearah yang lebih baik, mekanisme struktur dapat terkoordinasi dengan baik, dan didalam organisasi

terjadi rancang ulang pekerjaan guna mencapai tujuan. Untuk mengetahui jawaban-jawaban responden dari pernyataan diatas dapat dilihat pada Tabel V.7.

**Tabel V.7: Tanggapan responden terhadap dalam organisasi sering terjadi perubahan hubungan wewenang kearah yang lebih baik**

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)	Hasil
1	Sangat Setuju	37	37,37	81,82
2	Setuju	44	44,44	
3	Cukup Setuju	14	14,14	18,18
4	Tidak Setuju	4	4,04	
5	Sangat Tidak Setuju	-	-	
Jumlah		99	100,00	100,00

*Sumber : Data Olahan*

Dari tabel V.7 diketahui bahwa 37 responden atau 37,37% menyatakan sangat setuju, 44 respoden atau 44,44% menyatakan setuju, 14 responden atau 14,14% yang menyatakan cukup setuju, 4 responden atau 4,04% yang menjawab tidak setuju terhadap dalam organisasi sering terjadi perubahan hubungan wewenang kearah yang lebih baik.

Dari tabel V.8 diketahui bahwa 24 responden atau 24,24% menyatakan sangat setuju, 48 respoden atau 48,48% menyatakan setuju, 26 responden atau 26,26% yang menyatakan cukup setuju, 1 responden atau 1,01% yang menjawab tidak setuju terhadap Mekanisme Struktur dapat Terorganisasi dengan Baik.

**Tabel V.8: Tanggapan responden terhadap mekanisme struktur dapat terorganisasi dengan baik**

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)	Hasil
1	Sangat Setuju	24	24,24	72,73
2	Setuju	48	48,48	
3	Cukup Setuju	26	26,26	27,27
4	Tidak Setuju	1	1,01	
5	Sangat Tidak Setuju	-	-	
Jumlah		99	100,00	100,00

*Sumber : Data Olahan*

**Tabel V.9: Tanggapan responden terhadap dalam organisasi terjadi rancang ulang pekerjaan guna mencapai tujuan**

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)	Hasil
1	Sangat Setuju	29	29,29	73,74
2	Setuju	44	44,44	
3	Cukup Setuju	16	16,16	26,26
4	Tidak Setuju	10	10,10	
5	Sangat Tidak Setuju	-	-	
Jumlah		99	100,00	100,00

*Sumber : Data Olahan*

Dari tabel V.9 diketahui bahwa 29 responden atau 29,29% menyatakan sangat setuju, 44 responden atau 44,44% menyatakan setuju, 16 responden atau 16,16% yang menyatakan cukup setuju, 10 responden atau 10,10% yang

menjawab tidak setuju terhadap dalam organisasi terjadi rancang ulang pekerjaan guna mencapai tujuan.

**Tabel V.10: Rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel perubahan struktur**

No	Pernyataan	Jawaban					Jumlah
		SS	S	CS	TS	STS	
1	Didalam organisasi sering terjadi perubahan hubungan wewenang kearah yang lebih baik	37	44	14	4	0	99
		37,37	44,44	14,14	4,04	0	100%
2	Mekanisme struktur dapat terorganisasi dengan baik	24	48	26	1	0	99
		24,24	48,48	26,26	1,01	0	100%
3	Didalam organisasi terjadi rancang ukang pekerjaan guna mencapai tujuan	29	44	16	10	0	99
		29,29	44,44	16,16	10,1	0	100%
Jumlah		90	136	56	15	0	297
Persentase		30,30	45,80	18,86	5,05	0	100%

**Sumber : Data Olahan**

Dari penelitian yang penulis lakukan tentang perubahan struktur dan dituangkan dalam Tabel V.10 dapat dilihat lebih dari 76,1% responden menyatakan sangat setuju dan setuju mengenai pernyataan didalam organisasi sering terjadi perubahan wewenang kearah yang lebih baik, mekanisme struktur dapat terkoordinasi dengan baik, dan didalam organisasi terjadi rancang ulang pekerjaan guna mencapai tujuan.

Berdasarkan fakta struktur organisasi pada PT. Sumber Sawit Sejahtera memang sudah baik, hal ini dilihat dari tugas-tugas yang sudah dikelompokkan dan dibagi-bagi serta dikoordinasi dengan baik.

## **B. Analisis Perubahan Teknologi**

Pada variabel perubahan teknologi, dalam kuesioner diwakili oleh tiga pernyataan yang bernilai positif. Pernyataan yang bernilai positif adalah didalam organisasi sering diadakan pengenalan peralatan-peralatan baru, organisasi menggunakan metode baru seiring berkembangnya teknologi, dalam organisasi sudah memakai otomatisasi dan komputerisasi. Untuk mengetahui jawaban-jawaban responden dari pernyataan diatas dapat dilihat pada Tabel V.11.

**Tabel V.11: Tanggapan responden terhadap didalam organisasi sering diadakan pengenalan peralatan-peralatan baru**

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)	Hasil
1	Sangat Setuju	39	39,39	83,84
2	Setuju	44	44,44	
3	Cukup Setuju	9	9,09	16,16
4	Tidak Setuju	7	7,07	
5	Sangat Tidak Setuju	-	-	
Jumlah		99	100	100,00

*Sumber : Data Olahan*

Dari tabel V.11 diketahui bahwa 39 responden atau 39,39% menyatakan sangat setuju, 44 respoden atau 44,44% menyatakan setuju, 9 responden atau 9,09% yang menyatakan cukup setuju, 7 responden atau 7,07% yang menjawab

tidak setuju terhadap didalam organisasi sering diadakan pengenalan peralatan- peralatan baru.

**Tabel V.12: Tanggapan responden terhadap organisasi menggunakan metode baru seiring berkembangnya teknologi**

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)	Hasil
1	Sangat Setuju	30	30,30	70,71
2	Setuju	40	40,40	
3	Cukup Setuju	20	20,20	29,29
4	Tidak Setuju	9	9,09	
5	Sangat Tidak Setuju	-	-	
Jumlah		99	100	100,00

*Sumber : Data Olahan*

Dari tabel V.12 diketahui bahwa 30 responden atau 30,30% menyatakan sangat setuju, 40 responden atau 40,40% menyatakan setuju, 20 responden atau 20,20% yang menyatakan cukup setuju, 9 responden atau 9,09% yang menjawab tidak setuju terhadap organisasi menggunakan metode baru seiring berkembangnya teknologi.

Dari tabel V.13 diketahui bahwa 40 responden atau 40,40% menyatakan sangat setuju, 45 responden atau 45,45% menyatakan setuju, 11 responden atau 11,11% yang menyatakan cukup setuju, 3 responden atau 3,03% yang menjawab tidak setuju terhadap dalam organisasi sudah memakai otomatisasi dan komputerisasi.



**Tabel V.13: Tanggapan responden terhadap dalam organisasi sudah memakai otomatisasi dan komputerisasi**

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)	Hasil
1	Sangat Setuju	40	40,40	85,86
2	Setuju	45	45,45	
3	Cukup Setuju	11	11,11	14,14
4	Tidak Setuju	3	3,03	
5	Sangat Tidak Setuju	-	-	
Jumlah		99	100	100,00

*Sumber : Data Olahan*

**Tabel V.14: Rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel perubahan teknologi**

No	Pernyataan	Jawaban					Jumlah
		SS	S	CS	TS	STS	
1	Didalam organisasi sering diadakan pengenalan peralatan-peralatan baru,	39	44	9	7	0	99
		39,39	44,44	9,09	7,07	0	100%
2	Organisasi menggunakan metode baru seiring berkembangnya teknologi	30	40	20	9	0	99
		30,3	40,4	20,2	9,09	0	100%
3	Dalam organisasi sudah memakai otomatisasi dan komputerisasi	40	45	11	3	0	99
		40,4	45,45	11,11	3,03	0	100%
Jumlah		109	129	40	19	0	297
Persentase		36,70	43,43	13,47	6,40	0	100%

*Sumber : Data Olahan*

Dari penelitian yang penulis lakukan tentang perubahan teknologi dan dituangkan dalam Tabel V.14 dapat dilihat lebih dari 80,13% responden menyatakan sangat setuju dan setuju mengenai pernyataan didalam organisasi sering diadakan pengenalan peralatan-peralatan baru, organisasi menggunakan metode baru seiring berkembangnya teknologi, dalam organisasi sudah memakai otomatisasi dan komputerisasi. Berdasarkan fakta pada PT. Sumber Sawit Sejahtera teknologi baru akan diterima dan digunakan secara efektif dan karyawan memberi respon positif terhadap yang terjadi pada perusahaan.

### **C. Analisis Penataan Fisik**

Pada variabel penataan fisik, dalam kuesioner diwakili oleh tiga pernyataan yang bernilai positif. Pernyataan yang bernilai positif adalah desain interior ruangan selalu dirubah guna meningkatkan kinerja, penempatan peralatan dan desain kantor sesuai kebutuhan formal dan sesuai, karyawan merasa nyaman dan tidak bosan berada didalam ruangan. Untuk mengetahui jawaban-jawaban responden dari pernyataan diatas dapat dilihat pada Tabel V.15.

Dari tabel V.15 diketahui bahwa 30 responden atau 30,30% menyatakan sangat setuju, 44 responden atau 44,44% menyatakan setuju, 14 responden atau 14,14% yang menyatakan cukup setuju, 11 responden atau 11,11% yang menjawab tidak setuju terhadap desain interior ruangan selalu berubah-ubah sesuai keinginan guna meningkatkan kinerja.

**Tabel V.15: Tanggapan responden terhadap desain interior ruangan selalu dirubah guna meningkatkan kinerja**

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)	Hasil
1	Sangat Setuju	30	30,30	74,75
2	Setuju	44	44,44	
3	Cukup Setuju	14	14,14	25,25
4	Tidak Setuju	11	11,11	
5	Sangat Tidak Setuju	-	-	
Jumlah		99	100	100,00

*Sumber : Data Olahan*

**Tabel V.16: Tanggapan responden terhadap penempatan peralatan dan desain kantor sesuai kebutuhan formal dan sosial**

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)	Hasil
1	Sangat Setuju	29	29,29	72,73
2	Setuju	43	43,43	
3	Cukup Setuju	15	15,15	27,27
4	Tidak Setuju	12	12,12	
5	Sangat Tidak Setuju	-	-	
Jumlah		99	100	100,00

*Sumber : Data Olahan*

Dari tabel V.16 diketahui bahwa 29 responden atau 29,29% menyatakan sangat setuju, 43 responden atau 43,43% menyatakan setuju, 15 responden atau 15,15% yang menyatakan cukup setuju, 12 responden atau 12,12% yang

menjawab tidak setuju terhadap penempatan peralatan dan desain kantor sesuai kebutuhan formal dan sesuai.

**Tabel V.17: Tanggapan responden terhadap karyawan merasa nyaman dan tidak bosan berada didalam ruangan**

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)	Hasil
1	Sangat Setuju	37	37,37	81,82
2	Setuju	44	44,44	
3	Cukup Setuju	14	14,14	18,18
4	Tidak Setuju	4	4,04	
5	Sangat Tidak Setuju	-	-	
Jumlah		99	100	100,00

*Sumber : Data Olahan*

Dari tabel V.17 diketahui bahwa 37 responden atau 37,37% menyatakan sangat setuju, 44 responden atau 44,44% menyatakan setuju, 14 responden atau 14,14% yang menyatakan cukup setuju, 4 responden atau 4,04% yang menjawab tidak setuju terhadap karyawan merasa nyaman dan tidak bosan berada didalam ruangan.

Dari penelitian yang penulis lakukan tentang penataan fisik dan dituangkan dalam Tabel V.18 dapat dilihat lebih dari 76,43% responden menyatakan sangat setuju dan setuju mengenai pernyataan desain interior ruangan selalu berubah sesuai keinginan guna meningkatkan kinerja, penempatan peralatan dan desain kantor sesuai kebutuhan formal dan sesuai, karyawan merasa nyaman dan tidak bosan berada didalam ruangan. Hal ini sesuai dengan fakta pada PT. Sumber Sawit Sejahtera yang mengatakan bahwa karyawan merasa nyaman

berada diruangan dan penataan fisiknya membuat karyawan lebih mudah untuk berprestasi.

**Tabel V.18: Rekapitulasi tanggapan responden Terhadap variabel penataan fisik**

No	Pernyataan	Jawaban					Jumlah
		SS	S	CS	TS	STS	
1	Desain interior ruangan selalu dirubah guna meningkatkan kinerja	30	44	14	11	0	99
		30,30	44,44	14,14	11,11	0	100%
2	Penempatan peralatan dan desain kantor sesuai kebutuhan formal dan sesuai	29	43	15	12	0	99
		29,29	43,43	15,15	12,12	0	100%
3	Karyawan merasa nyaman dan tidak bosan berada didalam ruangan	37	44	14	4	0	99
		37,37	44,44	14,14	4,04	0	100%
Jumlah		96	131	43	27	0	297
Persentase		32,32	44,11	14,48	9,09	0	100%

*Sumber : Data Olahan*

#### **D. Analisis Kinerja**

Pada variabel kinerja dalam kuesioner diwakili oleh tiga pernyataan yang bernilai positif. Pernyataan yang bernilai positif adalah kemampuan menjadi lebih baik setelah bekerja disini dibandingkan pertama saya masuk, diadakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan, perubahan yang terjadi dalam organisasi mampu memberikan kekuatan kepada saya untuk mencapai tujuan. Untuk mengetahui jawaban-jawaban responden dari pernyataan diatas dapat dilihat pada Tabel V.19.

**Tabel V.19: Tanggapan responden terhadap kemampuan menjadi lebih baik setelah bekerja disini dibandingkan pertama saya masuk**

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)	Hasil
1	Sangat Setuju	32	32,32	75,76
2	Setuju	43	43,43	
3	Cukup Setuju	16	16,16	24,24
4	Tidak Setuju	8	8,08	
5	Sangat Tidak Setuju	-	-	
Jumlah		99	100	100,00

*Sumber : Data Olahan*

Dari tabel V.19 diketahui bahwa 32 responden atau 32,32% menyatakan sangat setuju, 43 responden atau 43,43% menyatakan setuju, 16 responden atau 16,16% yang menyatakan cukup setuju, 8 responden atau 8,08% yang menjawab tidak setuju terhadap kemampuan menjadi lebih baik setelah bekerja disini dibandingkan pertama saya masuk.

Dari tabel V.20 diketahui bahwa 39 responden atau 39,39% menyatakan sangat setuju, 44 responden atau 44,44% menyatakan setuju, 12 responden atau 12,12% yang menyatakan cukup setuju, 4 responden atau 4,04% yang menjawab tidak setuju terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi mampu memberikan kekuatan kepada saya untuk mencapai tujuan.

**Tabel V.20: Tanggapan responden terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi mampu memberikan kekuatan kepada saya untuk mencapai tujuan**

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)	Hasil
1	Sangat Setuju	39	39,39	83,84
2	Setuju	44	44,44	
3	Cukup Setuju	12	12,12	16,16
4	Tidak Setuju	4	4,04	
5	Sangat Tidak Setuju	-	-	
Jumlah		99	100	100,00

*Sumber : Data Olahan*

**Tabel V.21 : Rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel kinerja**

No	Pernyataan	Jawaban					Jumlah
		SS	S	CS	TS	STS	
1	Kemampuan menjadi lebih baik setelah bekerja disini dibandingkan pertama saya masuk	32	43	16	8	0	99
		32,32	43,43	16,16	8,08	0	100%
2	Diadakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan	30	43	17	9	0	99
		30,3	43,43	17,17	9,09	0	100%
3	Perubahan yang terjadi dalam organisasi mampu memberikan kekuatan kepada saya untuk mencapai tujuan	39	44	12	4	0	99
		39,39	44,44	12,12	4,04	0	100%
Jumlah		101	130	45	21	0	297
Persentase		34,01	43,77	15,15	7,07	0	100%

*Sumber : Data Olahan*

Dari penelitian yang penulis lakukan tentang kinerja dan dituangkan dalam Tabel V.21 dapat dilihat lebih dari 77,78% responden menyatakan sangat setuju dan setuju mengenai pernyataan kemampuan menjadi lebih baik setelah bekerja disini dibandingkan pertama saya masuk, diadakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan, perubahan yang terjadi dalam organisasi mampu memberikan kekuatan kepada saya untuk mencapai tujuan. Menurut fakta, karyawan pada PT. Sumber Sawit Sejahtera memiliki tanggung jawab yang stabil dan karyawan memiliki motivasi yang dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga karyawan berusaha untuk selalu mencapai tujuan.

### **V.3. Uji Reliabilitas dan Validitas**

#### **A. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui instrumen penelitian yang dipakai dapat digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Pengujian dilakukan dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha*. Dimana suatu instrumen dapat dikatakan reliabel bila memiliki koefisien keandalan atau alpha sebesar: (a)  $<0,6$  tidak reliabel, (b)  $0,6-0,7$  *acceptable*, (c)  $0,7-0,8$  baik, dan (d)  $>0,8$  sangat baik (Sekaran, 2006).

Pada tabel V.22 menjelaskan bahwa setelah dilakukan uji reliabilitas, nilai *cronbach alpha* masing-masing variabel perubahan struktur, perubahan teknologi, penataan fisik dan kinerja adalah 0,728, 0,636, 0,747, 0,754 yang berarti semua variabel tersebut reliabel dengan keputusan yang sangat baik, karena memiliki nilai koefisien alpha diatas 0.60.



## Hasil Uji Reliabilitas

**Tabel V.22: Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Jumlah Item dalam Kuesioner	Jumlah Item Pertanyaan yang Dipertahankan	<i>Cronbach's Alpha</i>
1	Perubahan Struktur	3	3	0,728
2	Perubahan Teknologi	3	3	0,636
3	Penataan Fisik	3	3	0,747
4	kinerja	3	3	0,754

*Sumber : Data Olahan*

### B. Uji Validitas

Validitas data yang ditentukan oleh proses pengukuran yang kuat. Suatu instrumen pengukuran dikatakan mempunyai validitas yang kuat apabila instrumen tersebut mengukur apa yang sebenarnya diukur. Uji validitas digunakan untuk mengetahui item-item yang ada di dalam kuesioner mampu mengukur pengubah yang didapatkan dalam penelitian ini. Untuk mengetahui valid suatu variabel, dilakukan pengujian dengan menggunakan teknik *reliability analysis* dengan nilai korelasi diatas 0,30 (Sekaran: 2006).

Tabel V.23 menjelaskan bahwa setelah dilakukan uji validitas, nilai r hasil semua item masing-masing variabel kinerja, perubahan struktur, perubahan teknologi, dan penataan fisik > 0,30. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa semua item masing-masing variabel memenuhi syarat untuk valid.

### Hasil Uji Validitas

**Tabel V.23: Uji Validitas**

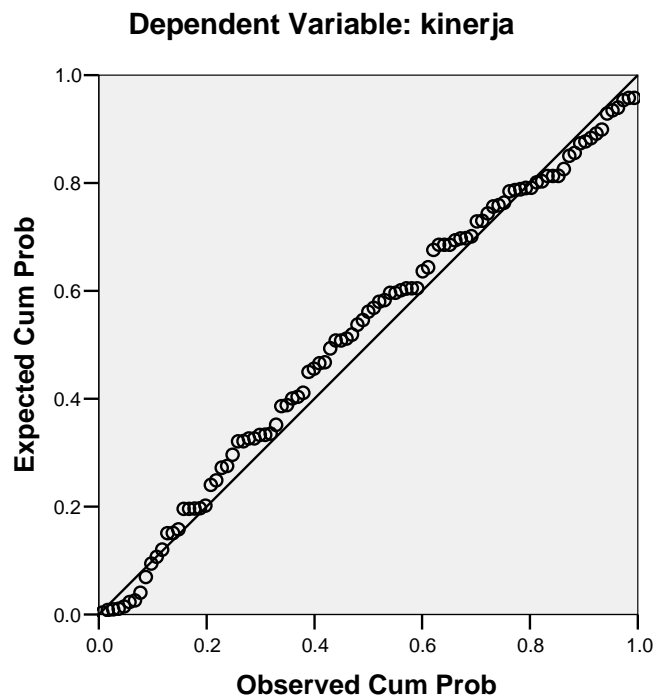
No	Variabel	Item Pertanyaan	Pearson Correlatic	Kesimpulan
1	Perubahan Struktur	X1.1	0,752	Valid
		X1.2	0,843	Valid
		X1.3	0,817	Valid
2	Perubahan Teknologi	X2.1	0,705	Valid
		X2.2	0,835	Valid
		X2.3	0,740	Valid
3	Penataan Fisik	X3.1	0,800	Valid
		X3.2	0,880	Valid
		X3.3	0,763	Valid
4	Kinerja	Y1	0,792	Valid
		Y2	0,870	Valid
		Y3	0,792	Valid

**Sumber : Data Olahan**

#### V.4. Uji Normalitas Data Penelitian

Deteksi normalitas dilihat dengan menggunakan grafik normal P-P Plot of Regression Standarized Residual. Pada gambar terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi memenuhi asumsi normalitas seperti terlihat pada gambar V.2.

**Gambar V.2**  
**Diagram P-P Plot Normalitas**  
**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



Uji Normalitas adalah langkah awal yang harus dilakukan untuk setiap analisis multivariate khususnya jika tujuannya adalah inferensi. Jika terdapat normalitas, maka residual akan terdistribusi secara normal. Pada penelitian ini untuk menguji normalitas data juga menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*, kriteria yang digunakan adalah jika masing-masing variabel menghasilkan nilai K-S-Z dengan  $P > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing data pada variabel yang diteliti terdistribusi secara normal (Saydam, 2006). Hasil uji Normalitas disajikan sebagai berikut terlihat pada Tabel V.21.

**Tabel V.24 : Hasil Uji Normalitas K-S-Z Test****One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		perubahan_ struktur	perubahan_ teknologi	penataan_ fisik	kinerja
N		99	99	99	99
Normal Parameters	Mean	12,04	12,31	11,99	12,14
	Std. Deviation	1,994	1,957	2,225	2,152
Most Extreme Differences	Absolute	,138	,152	,140	,140
	Positive	,089	,085	,088	,092
	Negative	-,138	-,152	-,140	-,140
Kolmogorov-Smirnov Z		1,377	1,516	1,391	1,392
Asymp. Sig. (2-tailed)		,045	,020	,042	,042

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tabel V.24 menunjukkan nilai K-S-Z untuk variabel perubahan struktur adalah sebesar 1,377 dengan signifikansi sebesar 0,045. Nilai K-S-Z untuk variabel perubahan teknologi adalah sebesar 1,516 dengan signifikansi sebesar 0,020. Nilai K-S-Z untuk variabel penataan fisik adalah sebesar 1,391 dengan signifikansi sebesar 0,042, nilai K-S-Z untuk variabel kinerja adalah sebesar 1,392 dengan signifikansi sebesar 0,042. Nilai K-S-Z semua variabel tersebut diatas 0,05, maka dapat diambil kesimpulan bahwa semua variabel secara statistik telah terdistribusi secara normal dan layak digunakan sebagai data penelitian.

## V.5. Uji Asumsi Klasik

### A. Uji Multikolinearitas

Dilakukan untuk mengetahui apakah pada model regresi terdapat kolerasi antar variabel independen. Model regresi dikatakan bebas multikolinearitas jika *Variance Inflation Factor* (VIF) disekitar angka 1, dan mempunyai angka tolerance mendekati 1. Jika kolerasi antar variabel independen lemah (di bawah 0,5) maka dapat dikatakan bebas multikolinearitas, data yang baik dapat dikatakan

bebas multikonearitas. Hasil Uji Multikonearitas disimpulkan seperti pada Tabel V.25

**Tabel V.25: Hasil Uji Multikolinearitas**

Coefficients								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,928	1,818		3,811	,000		
	perubahan_strukt	-,043	,103	-,040	-,418	,677	,975	1,025
	perubahan_tekno	,213	,114	,194	1,878	,063	,840	1,191
	penataan_fisik	,259	,101	,268	2,564	,012	,821	1,218

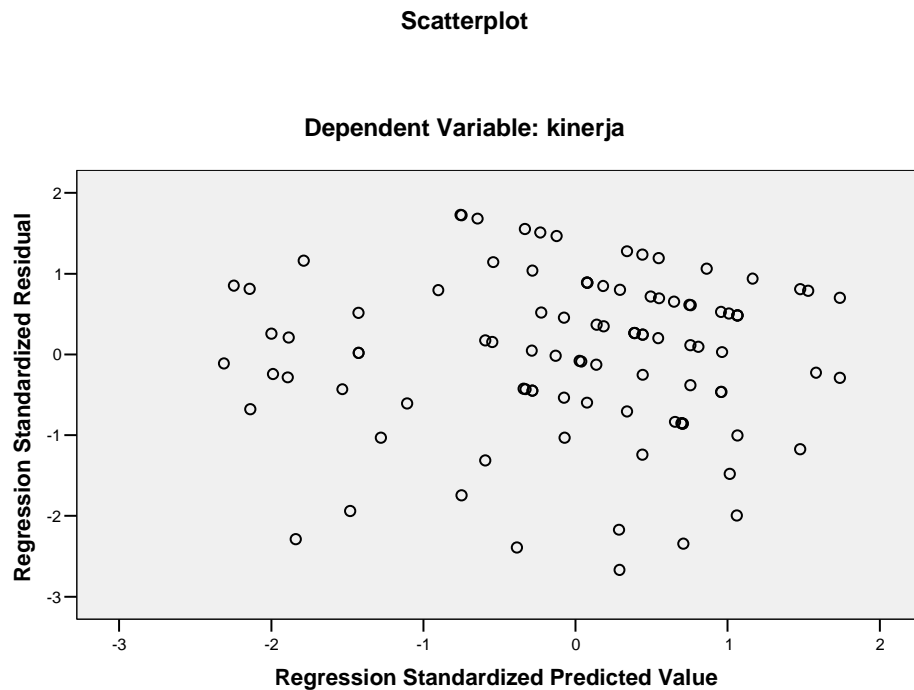
a. Dependent Variable: kinerja

Pada Tabel V.25 terlihat bahwa variabel perubahan struktur mempunyai nilai Tolerance sebesar 0,975 dan nilai VIF 1,025, variabel perubahan teknologi mempunyai nilai Tolerance sebesar 0,840 dan nilai VIF 1,191 dan variabel penataan fisik mempunyai nilai Tolerance sebesar 0,821 dan nilai VIF 1,218. Nilai VIF semua varibel berada disekitar angka 1 yang menyatakan bebas dari asumsi multikolinearitas dan dari nilai Tolerance terlihat bahwa semua variabel berada dibawah angka 1 yang menyatakan bebas dari multikolinearitas.

## B. Uji Heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi heteroskedastisitas dapat melihat grafik scatterplot. Deteksinya dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik dimana sumbu X adalah Y menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y (Santoso, 2001). Seperti terlihat pada gambar V.3.

**Gambar V.3**  
**Diagram Scatterplot Heteroskedastisitas**



Pada gambar V.3 tidak terlihat pola yang jelas karena titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat dikatakan bahwa pada model regresi ini tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

### **C. Uji Autokorelasi**

Untuk mendeteksi Autokorelasi dapat dilakukan dengan melihat angka Durbin Watson. Secara umum bisa diambil patokan :

1. Angka D-W di bawah -2 berarti ada Autokorelasi positif
2. Angka D-W di antara -2 sampai +2, berarti tidak ada autokorelasi
3. Angka D-W di atas +2 berarti ada Autokorelasi negatif.

**Tabel V.26: Hasil Uji Autokorelasi**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,386 <sup>a</sup>	,149	,122	2,017	2,497

a. Predictors: (Constant), penataan\_fisik, perubahan\_struktur, perubahan\_teknologi

b. Dependent Variable: kinerja

Pada tabel V.26 terlihat bahwa angka Durbin Watson dibawah 2 yaitu sebesar 2,497 yang berarti autokorelasi negatif. Dan dapat disimpulkan bahwa regresi ini baik karena bebas dari autokorelasi.

## V.6. Analisis Regresi Linier Berganda

Penelitian ini menggunakan regresi linear, dilakukan dengan menggunakan metode enter, dimana semua variabel dimasukkan untuk mencari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui meregresikan perubahan struktur, perubahan teknologi dan perubahan penataan fisik sebagai independen terhadap kinerja sebagai variabel dependen. Hasil regresi seperti yang tercantum dalam Tabel V.27.

**Tabel V.27: Hasil Regresi**

Coefficients								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,928	1,818		3,811	,000		
	perubahan_struktur	-,043	,103	-,040	-,418	,677	,975	1,025
	perubahan_teknologi	,213	,114	,194	1,878	,063	,840	1,191
	penataan_fisik	,259	,101	,268	2,564	,012	,821	1,218

a. Dependent Variable: kinerja

Persamaan regresi dari hasil perhitungan statistik didapat sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

$$Y (\text{Kinerja}) = 6,928 - 0,043X_1 + 0,213X_2 + 0,259X_3 + e$$

1. Konstanta sebesar 6,928 menyatakan, bahwa jika variabel independen (perubahan struktur, perubahan teknologi dan penataan fisik) tetap maka variabel dependen (kinerja) juga tetap sebesar 6,928.
2. Hasil regresi  $X_1$  menunjukkan variabel perubahan struktur sebesar -0,043 yang menyatakan bahwa perubahan struktur mengalami penurunan, maka variabel dependen (kinerja) juga akan mengalami penurunan sebesar 4,3%.
3. Hasil regresi  $X_2$  menunjukkan variabel perubahan teknologi sebesar 0,213 yang menyatakan bahwa perubahan teknologi mengalami peningkatan, maka variabel dependen (kinerja) juga akan mengalami peningkatan sebesar 21,3%.
4. Hasil regresi  $X_3$  menunjukkan variabel penataan fisik sebesar 0,259 yang menyatakan bahwa penataan fisik mengalami peningkatan, maka variabel dependen (kinerja) juga akan mengalami peningkatan sebesar 25,9%.

## **V.7. Uji Hipotesis**

### **A. Uji T (Regresi Parsial)**

#### **1. Variabel Perubahan Struktur**

Berdasarkan statistik  $t$  hitung sebesar  $-0,418 < t$  tabel sebesar 1,660 dan nilai signifikansi probabilitas sebesar  $0,677 > \alpha = 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan struktur tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi PT. Sumber Sawit Sejahtera di Kabupaten Pelalawan.



## 2. Variabel Perubahan Teknologi

Berdasarkan statistik  $t$  hitung sebesar  $1,878 > t$  tabel sebesar  $1,660$  dan nilai signifikansi probabilitas sebesar  $0,063 > \alpha = 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan teknologi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi PT. Sumber Sawit Sejahtera di Kabupaten Pelalawan.

## 3. Variabel Penataan Fisik

Berdasarkan statistik  $t$  hitung sebesar  $2,564 > t$  tabel sebesar  $1,660$  dan nilai signifikansi probabilitas sebesar  $0,012 < \alpha = 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa penataan fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi PT. Sumber Sawit Sejahtera di Kabupaten Pelalawan.

### B. Pengujian Hipotesis (Uji F (*F test*) Uji Secara Simultan)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel *independent* atau bebas mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel *dependent* atau terikat. Untuk membuktikan hal tersebut, maka dilakukan uji F. Hasil uji regresi secara simultan atau uji F dapat dilihat pada tabel V.28.

**Tabel V.28: Hasil Uji F Hitung**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	67,473	3	22,491	5,528	,002 <sup>a</sup>
	Residual	386,547	95	4,069		
	Total	454,020	98			

a. Predictors: (Constant), penataan\_fisik, perubahan\_struktur, perubahan\_teknologi

b. Dependent Variable: kinerja

Pada Tabel V.28 hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai  $F$  hitung sebesar  $5,528 > F$  tabel sebesar  $3,937$ , dengan nilai signifikansi

probabilitas sebesar  $0,020 < \alpha = 0,05$  maka hipotesis diterima. Maka model regresi menunjukkan bahwa secara bersama-sama perubahan organisasi (perubahan struktur, perubahan teknologi dan penataan fisik) berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Sumber Sawit Sejahtera Kabupaten Pelalawan.

#### V.8. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) R Square

Nilai R (koefisien determinasi) terlihat pada Tabel V.29.

**Tabel V.29: Hasil Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,386 <sup>a</sup>	,149	,122	2,017	2,497

a. Predictors: (Constant), penataan\_fisik, perubahan\_struktur, perubahan\_teknologi

b. Dependent Variable: kinerja

Tabel V.29 menunjukkan nilai R sebesar 0,386, berarti hubungan keeratan secara bersama-sama antara variabel dependen dan variabel independen kuat karena  $R > 0,05$ . Nilai  $R^2$  (koefisien determinasi) sebesar 0,149 yang artinya 14,9% dari kinerja karyawan dipengaruhi oleh perubahan struktur, perubahan teknologi dan penataan fisik, sedangkan sisanya sebesar 85,1% dipengaruhi sebab-sebab lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada bab-bab terdahulu serta pada bab penelitian dan pembahasan maka pada bab ini penulis mengambil kesimpulan dan mengemukakan saran-saran dan sekiranya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi PT. Sumber Sawit Sejahtera Kabupaten Pelalawan dengan meningkatkan kemampuan karyawan pada masa yang akan datang.

#### **VI.1. Kesimpulan**

- A. Berdasarkan statistik t hitung sebesar  $-0,418 < t$  tabel sebesar 1,660 dan nilai signifikansi probabilitas sebesar  $0,677 > \alpha = 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan struktur tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi PT. Sumber Sawit Sejahtera di Kabupaten Pelalawan.
- B. Berdasarkan statistik t hitung sebesar  $1,878 > t$  tabel sebesar 1,660 dan nilai signifikansi probabilitas sebesar  $0,063 > \alpha = 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan teknologi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi PT. Sumber Sawit Sejahtera di Kabupaten Pelalawan.
- C. Berdasarkan statistik t hitung sebesar  $2,564 > t$  tabel sebesar 1,660 dan nilai signifikansi probabilitas sebesar  $0,012 < \alpha = 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa penataan fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi PT. Sumber Sawit Sejahtera di Kabupaten Pelalawan.

D. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar  $5,528 > F$  tabel sebesar 3,937, dengan nilai signifikansi probabilitas sebesar  $0,020 < \alpha = 0,05$  maka hipotesis diterima. Maka model regresi menunjukkan bahwa secara bersama-sama perubahan organisasi (perubahan struktur, perubahan teknologi dan penataan fisik) berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Sumber Sawit Sejahtera Kabupaten Pelalawan.

E. Nilai R sebesar 0,386, berarti hubungan keeratan secara bersama-sama antara variabel dependen dan variabel independen kuat karena  $R > 0,05$ . Nilai  $R^2$  (koefisien determinasi) sebesar 0,149 yang artinya 14,9% dari kinerja karyawan dipengaruhi oleh perubahan struktur, perubahan teknologi dan penataan fisik, sedangkan sisanya sebesar 85,1% dipengaruhi sebab-sebab lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

## **VI.2. Saran**

Sebagai bahan penelitian ini, penulis ingin mencoba memberikan saran-saran yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi PT. Sumber Sawit Sejahtera Kabupaten Pelalawan sebagai berikut:

- A. Bagi peneliti selanjutnya, agar menggunakan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja selain dari perubahan organisasi.
- B. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kinerja karyawan pada PT. Sumber Sawit Sejahtera di Kabupaten Pelalawan dipengaruhi oleh perubahan teknologi oleh karena itu diharapkan agar pihak perusahaan lebih peka dan memperhatikan masalah perubahan teknologi yang ada.

- C. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kinerja karyawan pada PT. Sumber Sawit Sejahtera di Kabupaten Pelalawan dipengaruhi oleh penataan fisik oleh karena itu diharapkan agar pihak perusahaan memperhatikan masalah penataan fisik yang ada di perusahaan agar karyawan lebih merasa nyaman dalam bekerja guna meningkatkan kinerja.
- D. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kinerja karyawan pada PT. Sumber Sawit Sejahtera di Kabupaten Pelalawan tidak dipengaruhi oleh perubahan struktur oleh karena itu diharapkan agar pihak perusahaan memperhatikan masalah perubahan struktur yang ada di perusahaan supaya ada perbaikan kinerja sebagai tujuan dari perusahaan.
- E. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh perubahan organisasi oleh karena itu sebaiknya perusahaan memperhatikan masalah perubahan dan agar perusahaan mengelola perubahan dengan baik agar nantinya dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pada PT. Sumber Sawit Sejahtera di Kabupaten Pelalawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Daft. Richard L, *Management Edisi Keenam*, 2006, Salemba Empat, Jakarta,
- Davis, Keith dan Newstrom John, 2006, *Teori Organisasi*, Erlangga, Jakarta,
- Dharma, Surya, 2005, *Manajemen Kinerja*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta,
- Griffin. W, Ricky, 2003, *Manajemen*, Erlangga, Jakarta,
- Hasibuan, Malayu, 2001, *Manajemen*, Bumi Aksara, Bandung
- Ivancevich, Jhon. M, dkk, 2007, *Perilaku dan Manajemen Organisasi Edisi Ketujuh*, Erlangga, Jakarta,
- Rachmawati, Ike.K. 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi, Yogyakarta,
- Rivai, Veithzal, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Murai Kencana, Jakarta,
- Rivai, Veithzal, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta,
- Robbins, Stephen P, 2002, *Teori Organisasi*, Arcan, Yogyakarta,
- Robbins. Stephen P, Judge, Timothy A. 2005, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta,
- Siagian, Sondang. P, 2001, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Bumi Aksara, Jakarta,
- Sugiono, 2006, *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alvabeta, Bandung,
- Tampubolon P. Manahan, 2004, *Perilaku Keorganisasia Edisi Pertama*, Ghaba Indonesia, Jakarta,
- Wibowo, SE, M. phil, dkk, 2005, *Manajemen Perubahan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta,
- Winard. J, 2004, *Manajemen Perilaku Organisasi Edisi Revisi*, Kencana, Jakarta,

Yulk, Gary. 2008, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, PT. Indeks, Jakarta.

Turiadi, Ivan, 2009, *Pengaruh Kemampuan Aparatur Pemerintahan Terhadap Pelayanan Masyarakat Di Kecamatan Tampan Kota Pekanbaru*, Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Produksi Komoditi Kelapa Sawit PT. Sumber Sawit Sejahtera Tahun 2007-2010 .....	6
Tabel 1.2	Produktivitas rata-rata kerja perorang bagian produksi PT. Sumber Sawit Sejahtera di Desa Terantang Manuk Kabupaten Pelalawan Tahun 2007-2010 .....	7
Tabel V.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	45
Tabel V.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	45
Tabel V.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Status .....	45
Tabel V.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	46
Tabel V.7	Tanggapan Responden Terhadap Dalam Organisasi Sering Terjadi Perubahan Kearah Yang lebih Baik .....	47
Tabel V.8	Tanggapan Responden Terhadap Mekanisme Struktur dapat Terorganisasi dengan Baik .....	48
Tabel V.9	Tanggapan Responden Terhadap Dalam Organisasi Terjadi rancang Ulang pekerjaan Guna mencapai Tujuan .....	48
Tabel V.10	Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Perubahan Struktur .....	49
Tabel V.11	Tanggapan Responden Terhadap Didalam Organisasi Sering Diadakan Pengenalan Peralatan- Peralatan Baru .....	50
Tabel V.12	Tanggapan Responden Terhadap Organisasi Menggunakan Metode Baru Seiring Berkembangnya Teknologi .....	51
Tabel V.13	Tanggapan Responden Terhadap Dalam Organisasi Sudah Memakai Otomatisasi Dan Komputerisasi.....	52
Tabel V.14	Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Perubahan Teknologi .....	52
Tabel V.15	Tanggapan Responden Terhadap Desain Interior Ruang Selalu dirubahGuna Meningkatkan Kinerja .....	54
Tabel V.16	Tanggapan Responden Terhadap Penempatan Peralatan Dan Desain Kantor Sesuai Kebutuhan Formal Dan Sosial.....	54



Tabel V.17	Tanggapan Responden Terhadap Karyawan Merasa Nyaman Dan Tidak Bosan Berada Didalam Ruangan .....	55
Tabel V.18	Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penataan Fisik .....	56
Tabel V.19	Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Menjadi Lebih Baik Setelah Bekerja Disini Dibandingkan Pertama Saya Masuk .....	57
Tabel V.20	Tanggapan Responden Terhadap Perubahan Yang Terjadi Dalam Organisasi Mampu Memberikan Kekuatan Kepada Saya Untuk Mencapai Tujuan .....	58
Tabel V.21	Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja .....	58
Tabel V.22	Uji Reliabilitas .....	60
Tabel V.23	Uji Validitas .....	61
Tabel V.24	Hasil Uji Normalitas K-S-Z Test .....	63
Tabel V.25	Hasil Uji Multikolinearitas .....	64
Tabel V.26	Hasil Uji Autokorelasi.....	66
Tabel V.27	Hasil Regresi .....	66
Tabel V.28	Hasil Uji F Hitung .....	68
Tabel V.29	Hasil Koefisien Determinasi .....	69

## DAFTAR GAMBAR

Gambar IV.1	Struktur Organisasi PT. Sumber Sawit	
	Sejahtera .....	43
Gambar V.1	Diagram P-P Plot Normalitas .....	62
Gambar V.2	Diagram Scatterplot Heteroskedastisitas .....	65

## **BIOGRAFI**

**Septina Wardani**, lahir di Kampar pada Tanggal 13 September 1989. Anak pertama dari tiga bersaudara dari pasangan suami istri ayahanda Suwardi, SP dan ibunda Sudiyatmi. Penulis dibesarkan dalam keluarga yang sederhana.

### **Riwayat Pendidikan :**

- **TK. Tunas Harapan** ( 1995 )
- **SDN 008 Sorek Dua** (1995 - 2001)
- **SMPN 1 Pangkalan Kuras** (2001 – 2004)
- **SMAN 1 Pangkalan Kuras** ( 2004 – 2007 )
- **Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau**, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Jurusan Manajemen ( 2007 – 2011 )